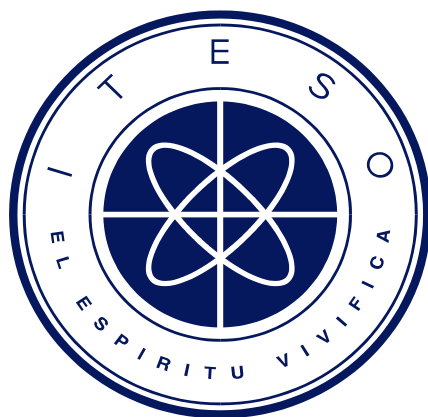


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios a nivel superior según acuerdo secretarial 15018
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Educación y Valores MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA EL APRENDIZAJE EN PAP IDENTIFICADOS A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Trabajo para obtener el grado de:
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO

Presenta: Martha Gabriela Muñoz Padilla
Asesora: Mtra. Lorena Herrero Serment
Septiembre 2015

Contenido

Introducción	4
Capítulo 1. Implicaciones y retos en experiencias centradas en el alumno desde el aprendizaje situado.....	6
1.2 El ITESO y los Proyectos de Aplicación Profesional: el contexto del proyecto	11
Capítulo 2. Gestionar el conocimiento sobre los aspectos metodológicos para el aprendizaje situado de la modalidad PAP.....	16
2.1 Perspectiva teórica de la Gestión del Conocimiento en el ámbito educativo	16
2.2 Plan de trabajo	30
2.3 Métodos de recolección de datos.....	40
Capítulo 3. Procesos y resultados en la construcción de una metodología para el aprendizaje en PAP	43
3.1 Procesos y aprendizajes en las comunidades	43
3.2 Conocimiento estructural generado en el proyecto de aspectos metodológicos para el aprendizaje en PAP	61
3.2.1 Descripción del conocimiento estructural generado durante el proyecto	62
3.2.2 Diseño de actividades para intervenir el aprendizaje	76
Conclusiones	79
Referencias.....	83
Anexos.....	85

Introducción

Diversos son los argumentos y planteamientos que desde el ámbito educativo se pronuncian a favor del aprendizaje situado. Se demuestra cómo los estudiantes, sin importar el nivel de escolaridad, aprenden a través de la experiencia y que es a través de ésta en la que resignifican sus saberes previos.

En esta perspectiva pedagógica se reconoce que el rol del profesor debe dejar de ser el transmisor de conocimientos para volverse un facilitador de situaciones para acercar al sujeto con el objeto o práctica en cuestión. La mediación que hace es fundamental para que la experiencia tenga en mayor o menor medida una intención educativa.

Desglosar, profundizar y encontrar los cómo de este tipo de mediaciones docentes resulta un aporte valioso para las organizaciones que apuestan por esta perspectiva, sin embargo estos conocimientos, en su mayoría, se encuentran contenidos en los profesores quienes, por lo general, se dedican a orientar a los alumnos sin reconocer su propia práctica docente y mucho menos documentarla para ser devuelta a la institución.

Asimismo, las instituciones educativas desarrollan propuestas, estrategias y herramientas para la formación docente, con las que sin duda se obtienen logros, pero suelen dejar en un segundo plano, gran parte del capital intelectual contenido en los profesores y académicos de la misma organización.

Impulsar procesos para gestionar este tipo de conocimiento, distribuido a nivel individuos, trae consigo una revaloración a la labor que muchos profesores hacen, inclusive sin darse cuenta de sus logros o áreas de mejora. Ver la práctica individual vertida en la institución como un conocimiento organizacional, puede ser sin duda una razón para fomentar sentido de pertenencia y para seguir conociendo y aportando desde su rol como facilitadores en experiencias de aprendizaje situado.

Este informe del proyecto de gestión del conocimiento sobre aspectos que propician el aprendizaje en los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP), presenta cómo parte de los conocimientos buscados por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) fueron identificados y recuperados a través de una comunidad de práctica en la que participaron profesores de esta modalidad educativa. A partir del conocimiento estructural generado, la organización comienza a reconocer el capital intelectual contenido en los profesores, quienes con un sentido de colaboración genuino compartieron su práctica, sus experiencias, logros y lecciones aprendidas como un insumo para la universidad y en donde a la vez se generó un proceso de formación desde la propia práctica compartida y confrontada entre pares.

Propiciar que las instituciones educativas gestionen los conocimientos sobre las estrategias de enseñanza de su profesorado y descubrir cómo esta práctica no sólo permite aprovechar el capital intelectual de la propia organización sino que incentiva y motiva hacia una mejora de la práctica de los mismos profesores, es una invitación que este documento pretende hacer al lector.

Capítulo 1. Implicaciones y retos en experiencias centradas en el alumno desde el aprendizaje situado

En la actualidad hablar del profesor como transmisor de conocimiento resulta obsoleto. Se reconoce y argumenta que la labor del docente debe estar centrada en ayudar a que el estudiante aprenda por sí mismo y así pueda seguir abordando y resolviendo problemáticas a lo largo de su vida. “No deseamos que los profesores enseñen, sino alumnos que aprendan” son discursos sugerentes que sin duda despiertan interés en las instituciones educativas, pero que al quererlos poner en práctica resultan más complejos de lo que se escuchan.

La propuesta de aprendizaje experiencial hace un aporte en torno a reconocer e impulsar que el estudiante sea quien resignifique sus saberes previos al ponerlos en juego ante cierta situación o problemática real, con lo cual se producen cambios en el que aprende y se transforma el entorno. Esta modalidad que surge desde el pensamiento de John Dewey (citado por Díaz Barriga, 2006) postula que la auténtica educación se efectúa mediante la experiencia, sin embargo ello no significa que todas las experiencias sean verdaderas o igualmente educativas, se requiere de experiencias que demanden un aprendizaje activo, es decir, que busquen intencionadamente la interacción entre el contexto y el que aprende. Por tanto, el aprendizaje experiencial es un aprendizaje que establece un fuerte vínculo entre el aula y la comunidad y que genera cambios sustanciales en la persona que aprende y en su entorno.

A partir de las ideas de Dewey y de otros aportes de la perspectiva socio constructivista, se han desarrollado diversos modelos de aprendizaje experiencial, en su mayoría cíclicos y con fases básicas: “una fase reflexiva, en la que el aprendiz realiza importantes aprendizajes con apoyo en dicha reflexión; y una de prueba, en la que los aprendizajes recién logrados se integran en el marco conceptual del alumno y pueden conducir a nuevos problemas o experiencias, y en este sentido, el

proceso ocurre en realidad en espiral, pues al final se arriba a una reconstrucción del conocimiento” (Díaz Barriga, 2006).

Por otra parte, en la concreción de esta propuesta se reconocen diferentes estrategias de enseñanza - aprendizaje como el Método de proyectos, en el que se aprende al hacer y al reflexionar sobre lo que se hace en contextos de prácticas situadas y auténticas. El Aprendizaje centrado en la solución de problemas en escenario reales, donde la construcción, análisis y/o solución de una situación problema constituyen el foco central de la experiencia, y la enseñanza promueve deliberadamente el desarrollo del proceso de indagación y resolución del problema en cuestión. Y el Aprendizaje basado en el servicio a la comunidad, en el que los estudiantes aprenden y se desarrollan por medio de su participación activa en experiencias de servicio organizadas con cuidado y directamente vinculadas a las necesidades de una comunidad.

Asimismo, otra estrategia de enseñanza – aprendizaje complejo, que de cierta manera integra a las tres antes mencionadas, es la modalidad de los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) que el ITESO¹ define como:

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) constituyen una asignatura curricular diseñada como mediación educativa de la formación social y profesional de los alumnos de licenciatura, orientada a un servicio dirigido a la transformación social, en vínculo con el entorno universitario, bajo la modalidad de aprendizaje en proyecto y con acompañamiento docente.

Con base en lo anterior, se puede decir que sí existen estrategias educativas centradas en el aprendizaje del alumno, no obstante éstas también implican un reto para la docencia que debe ser entendida desde una perspectiva socio cultural del aprendizaje, en la que hace sentido la metáfora empleada por Bransford, Brown y Cocking (1999, citados en Morales, 2008, p. 20) al concebir al profesor como un

¹ Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

constructor de puentes entre los conocimientos del estudiante y la acción por realizar o el conocimiento por descubrir en el entorno.

En este sentido, el rol del profesor como constructor de puentes resulta congruente y esperanzador, al menos de manera verbal o argumentativa, pero qué es lo que influye para que este perfil no sea el que actualmente predomine, o bien, implica un mayor reto para quienes “enseñan” o guían en prácticas de aprendizaje situado.

Parte de esta explicación nos lleva a pensar que la palabra profesor trae consigo una carga heredada en la que ha prevalecido que su rol es enseñar. Se preparan planeaciones, guías didácticas, se definen temáticas, propósitos e inclusive las actividades para cada sesión y una serie de estrategias de enseñanza, pero en su mayoría enmarcadas en el rol tradicional del profesor como transmisor de información y atribuyéndose en gran medida a él el éxito o fracaso del acto educativo. Esta práctica enfocada en el docente provoca dejar de lado otros factores sumamente relevantes en la modalidad de aprendizaje situado como es; la misma situación a abordar, los conocimientos previos del alumno, otras personas del entorno, los obstáculos o facilidades del escenario o reto en el que se encuentra inmerso el estudiante.

Por consiguiente, al hablar de aprendizaje situado como una modalidad centrada en el aprendizaje del estudiante, nos lleva a pensar que es necesario; romper con la carga heredada de la docencia, resignificar el rol del profesor y con ello sus estrategias de mediación como: reconocer e integrar los otros aspectos del entorno, saberes del educando, proyecto o situación, entre otros.

Reconocer y resignificar los logros y lecciones aprendidas en PAP como modalidad de aprendizaje situado

A partir del 2004 que el ITESO ha puesto en marcha la modalidad educativa PAP, como una asignatura dentro del área mayor de las licenciaturas que integra el

servicio social, prácticas profesionales y la opción terminal, se han tenido logros y lecciones aprendidas que han permitido su evolución para sostener los aciertos e identificar áreas de oportunidad. Se habla de los resultados positivos de algunos proyectos y cómo éstos han generado mejoras en la localidad u organización atendida, de los aprendizajes declarados por los alumnos en instrumentos de evaluación y en foros que propician dar cuenta de las acciones realizadas.

Si bien, existen evidencias de estos logros, también desde la Coordinación de Proyectos de Aplicación Profesional de la Dirección General Académica, se reconoce que aún quedan pendientes entre otras áreas de mejora; identificar y promover aspectos metodológicos orientados a enriquecer los procesos de enseñanza – aprendizaje, así como, fortalecer el equipo de profesores PAP para que cada vez dejen de centrar su labor en la transmisión de conocimientos y fortalezcan su capacidad de acompañar, modelar y guiar para que sea el alumno quien desarrolle el proyecto y en ese proceso él resignifique sus saberes.

En este sentido cabe mencionar la voz de los alumnos PAP, quienes reconocen que el éxito de una experiencia PAP, como una modalidad de aprendizaje situado, depende en gran medida del acompañamiento que les brinda el profesor PAP durante las asesorías o al acompañarlos al sitio en el que se desarrolla el proyecto. ¿Qué aspectos de esta práctica docente favorecen o no al aprendizaje en situación de los alumnos? ¿Cuál o cuáles son las metodologías educativas que propician una experiencia de aprendizaje? ¿Qué herramientas facilitan la labor del docente en PAP? ¿Cuál es el rol del profesor PAP? Estas son algunas de las interrogantes que hoy en día, cumplidos 10 años de PAP, nos hacemos y sabemos que en cierta medida se pueden responder a través de reconocer, valorar y aprovechar las experiencias y conocimientos explícitos y tácitos en los involucrados en esta modalidad como un insumo académico para la universidad y con ello generar mejores prácticas de aprendizaje en PAP.

Con base en lo anterior se consideró necesario el desarrollo de un proyecto de gestión del conocimiento que hiciera posible identificar, resignificar y aprovechar los conocimientos y prácticas que inciden en el aprendizaje de los alumnos en PAP.

Por tanto se estableció como propósito:

Generar conocimiento en torno a los aspectos metodológicos que influyen en el aprendizaje de los alumnos participantes en los Proyectos de Aplicación Profesional.

Impulsar el aprendizaje en PAP desde la Gestión del Conocimiento

En PAP se reconoce que varios son los factores que influyen en el aprendizaje del alumno, descifrar cuáles son éstos y cómo se desarrollan, o bien, qué hacer para que se propicien de una mejor manera, ha sido una ardua labor colocada prioritariamente en el profesor. Es en ellos donde se encuentran contenidos los conocimientos, experiencias, estrategias y lecciones aprendidas para mediar y acompañar al alumno para que sea él quien desarrolle el proyecto en cuestión y a través de éste aplique y resignifique sus conocimientos. Preguntas como: *¿En qué consiste un proceso de mediación docente en PAP?, ¿Cuáles son las estrategias que han sido desarrolladas por los propios profesores?, ¿Cuáles son los mínimos requeridos para asegurar una experiencia de aprendizaje?*, requieren ser respondidas con base en el capital intelectual con el que ya cuenta la universidad.

Al respecto, Canals opina que “En una organización, hay una gran cantidad de conocimiento que se encuentra repartido entre una gran cantidad de personas, incorporado a múltiples procesos o representado en una gran diversidad de soportes” (2003, p.75). En este sentido, Nonaka (1994) reconoce que el principal motor de un proceso de creación de conocimiento organizacional es el individuo. Los individuos acumulan conocimiento tácito a través de experiencia directa y empírica, y para atraer el conocimiento personal a un contexto social en el que puede ser amplificado, es necesario tener un equipo organizado que provea que las perspectivas individuales sean articuladas. Así el comportamiento individual debe ser relativizado a través de un proceso interactivo para construir “realidad social”.

De acuerdo al planteamiento de estos autores para gestionar el capital intelectual, que la modalidad PAP ha generado, se requiere de un acercamiento y proceso interactivo con los profesores, y así reconocer los conocimientos, tanto tácitos como explícitos, que han construido durante su labor en PAP.

Para llevar los conocimientos individuales a equipos organizados, cabe la propuesta de Wenger (2001) en cuanto a las comunidades de práctica, como agrupaciones en las que se autogobiernan miembros que comparten intereses comunes, interactúan aprenden de cada uno de ellos, mejoran las maneras de cómo hacer las cosas. Así, desde la propuesta de Firestone, una vez identificados los aprendizajes individuales, se podrá llegar a la formulación de “declaraciones de conocimiento”, como serían aspectos metodológicos que influyen en el aprendizaje en PAP, para ser validados y puestos al servicio de los individuos y la organización como tal.

1.2 El ITESO y los Proyectos de Aplicación Profesional: el contexto del proyecto

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) es una universidad de inspiración cristiana confiada a la Compañía de Jesús. Fue fundada en 1957, y pertenece al conjunto de más de 200 universidades jesuitas en el mundo. Comparte con ellas la tradición educativa de 450 años.

El ITESO declara ser una universidad de excelencia académica, una profunda preocupación por el entorno local y global, y el compromiso con el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas. Su proyecto de formación integral busca desarrollar la inteligencia y la sensibilidad y formar para la vida a jóvenes libres y comprometidos con la sociedad, en un ambiente propicio para conocer y crecer.

Tiene como misión:

- a) Formar profesionales competentes, libres y comprometidos; dispuestos a poner su ser y su quehacer al servicio de la sociedad.
- b) Ampliar las fronteras del conocimiento y la cultura en la búsqueda permanente de la verdad.
- c) Proponer y desarrollar, en diálogo con las distintas organizaciones sociales, soluciones viables y pertinentes para la transformación de los sistemas e instituciones (Misión del ITESO, 2003).

Ha optado por tres orientaciones fundamentales:

- Inspiración cristiana
- Una filosofía educativa específica
- Un compromiso social definido (Orientaciones Fundamentales del ITESO, 1974)

Como universidad sus funciones sustantivas son: la docencia, la investigación y la vinculación. Atiende 25 programas educativos de licenciatura, 13 de maestría y 3 programas doctorales, en los cuales participan 10,123 alumnos y 1,200 profesores. Participa y desarrolla programas de investigación y de vinculación, posee 317 acuerdos de cooperación con universidades nacionales y en el extranjero, con empresas y gobierno.

Como una de sus principales actividades de vinculación con estudiantes tiene los Proyectos de Aplicación Profesional. También impulsa otras actividades como: programas de intercambio académico, congresos internacionales, actividades culturales, sociales, comunitarias, ambientales, entre otras.

La estructura organizacional fundamental del ITESO está integrada por la Junta de Gobierno, la Rectoría, la Dirección General Académica y las direcciones de Integración Comunitaria, de Relaciones Externas y de Administración y Finanzas.

De las Direcciones dependen los Departamentos Académicos, Centros y Oficinas, desde los cuales se desarrollan las funciones sustantivas de la universidad.

Los departamentos son dependencias académico-administrativas que reúnen a una comunidad de profesores e investigadores responsables de la docencia, investigación, difusión y vinculación, en un campo especializado del conocimiento y que ofrecen servicios interdisciplinarios. De los Departamentos Académicos dependen el conjunto de programas de licenciatura y posgrado que ofrece la universidad.

Los Centros son dependencias que tiene por finalidad favorecer la formación integral de los miembros de la comunidad universitaria y/o la promoción de procesos de transformación social a través de proyectos y acciones complementarias de educación, investigación y/o vinculación que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la universidad.

Las Oficinas son dependencias que prestan servicios de apoyo a las actividades académicas, administrativas y de vinculación a la universidad en su conjunto.

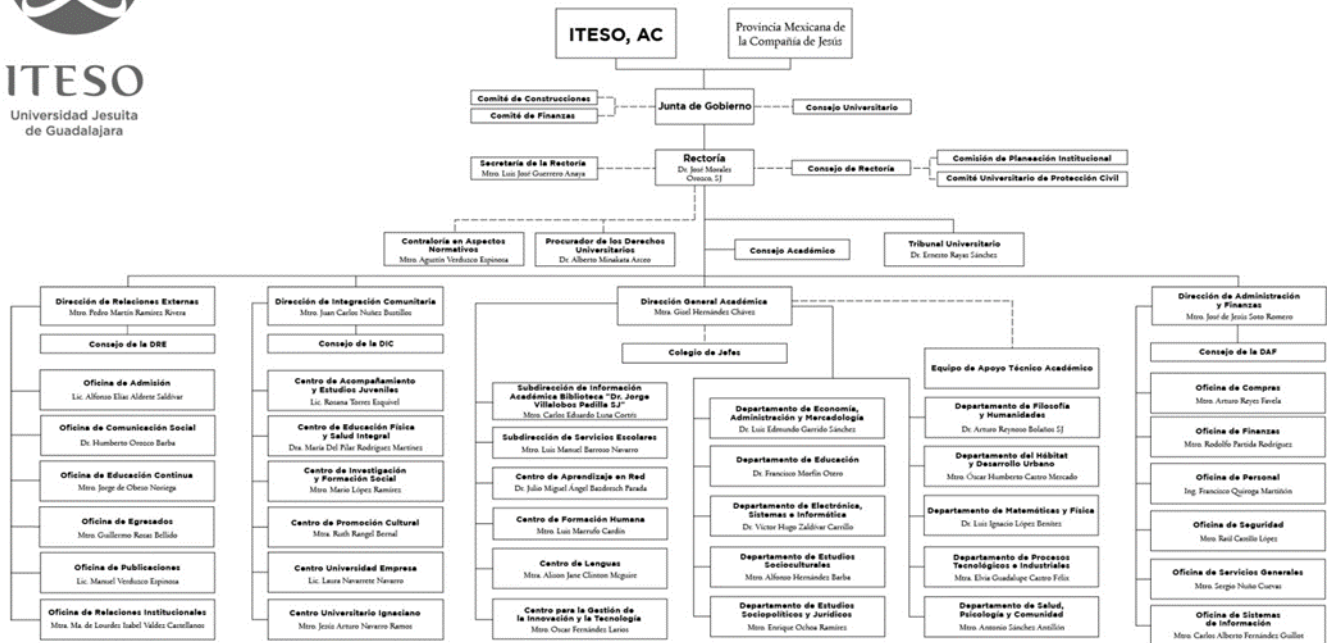
Otra instancia de la universidad son los staff de la Dirección General Académica, en los que se encuentra la Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional.

El organigrama de funcionarios del ITESO es:

Figura 1. Organigrama de funcionarios del ITESO



ORGANIGRAMA DE FUNCIONARIOS DEL ITESO
Actualizado al 14 de noviembre de 2014



Fuente: portal institucional.

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP)

El ITESO con el afán de innovar en sus prácticas educativas, a partir del período de primavera 2004, ha puesto en marcha dentro del área mayor de las licenciaturas, los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP), esta modalidad educativa integra el servicio social, prácticas profesionales y la opción terminal. Los PAP se coordinarán a nivel general por la Coordinación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional (CIPAP), adscrita al equipo de apoyo técnico académico de la Dirección General Académica, en coordinación con la Subdirección de Servicios Escolares.

Esta coordinación impulsa a los departamentos y centros, en forma individual o asociada al diseño de los planes y programas de formación o capacitación de profesores necesarios para el buen funcionamiento del PAP y promueve los mecanismos idóneos para el diseño, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y desarrollo de los programas y proyectos de PAP.

Capítulo 2. Gestionar el conocimiento sobre los aspectos metodológicos para el aprendizaje situado de la modalidad PAP

Este capítulo está conformado por tres apartados, en el primero se aborda desde una perspectiva teórica los modelos de gestión de conocimiento revisados para este proyecto. En el segundo apartado se desglosa el plan de trabajo elaborado y en el tercero se mencionan los métodos para el procesamiento de la información.

2.1 Perspectiva teórica de la Gestión del Conocimiento en el ámbito educativo

Se reconoce que las instituciones educativas, y en específico las universidades, son generadoras de conocimiento para abordar las necesidades de la sociedad cambiante, del alumnado, del profesorado y de la propia organización. No obstante gran parte de estos conocimientos se quedan a nivel individuos, o bien, son suscitados sin una previsión o recuperación por parte de la organización y para el beneficio de la misma. ¿Cómo impulsar procesos dirigidos para la recuperación y uso del conocimiento en una organización? ¿Es posible gestionar el conocimiento? ¿Cuáles son los pasos para la gestión del conocimiento? Éstas son interrogantes a las que se pretende dar respuesta en este apartado.

El conocimiento y su naturaleza

Para abordar el conocimiento dentro de la propuesta teórico práctica de la gestión del conocimiento es necesario partir del supuesto epistemológico que Fourez (2008) hace respecto a que el conocimiento ha sido y es construido por y para los humanos, así los conocimientos aspiran a aclarar situaciones, para intercambiar sobre ellas o para actuar. Desde el punto de vista de Canals (2012) el conocimiento es el conjunto de expectativas que tiene un agente, la distribución de probabilidades que él asigna a los posibles sucesos que pueden pasar en su entorno. Es decir, la visión que él tiene de cómo son las cosas y cómo se va a comportar.

Bajo estos supuestos y visto desde el ámbito organizacional, se reconoce que el conocimiento está en las personas que se encuentran en ésta, y por ende, es necesario reconocer cómo dichos integrantes van construyendo conocimientos en la medida que participan e interactúan. Al respecto Nonaka (1994) lo explica a partir de la teoría dinámica de creación del conocimiento organizacional en la que se afirma que el conocimiento individual se expande, amplía y justifica en una organización.

El conocimiento y su creación en las organizaciones

Nonaka (1994) en su planteamiento pretende explicar cómo es generado el conocimiento por las organizaciones, las cuales crean y definen problemas que al solucionarlos generan conocimientos. Parte del supuesto de que el conocimiento organizacional es creado a través del diálogo continuo entre el conocimiento tácito y explícito, la distinción entre éstos se considera la dimensión epistemológica de la creación de conocimiento organizacional.

Desde su dimensión ontológica, se reconoce que las ideas son creadas en las mentes de los individuos, pero es la interacción que se da entre ellos, es decir las comunidades de interacción, lo que genera el desarrollo de estas ideas y de nuevo conocimiento.

Nonaka (1994) ha descrito su propuesta a través de un modelo denominado “espiral”, el cual presupone que el conocimiento organizacional se desarrolla entre las dimensiones epistemológicas (conocimiento tácito y explícito) y ontológicas (interacción social entre los individuos). Desde la dimensión epistemológica, desarrollada anteriormente por Polanyi (citado por Gordò, 2010) se clasifica al conocimiento humano en dos categorías:

El conocimiento explícito. Es todo aquel conocimiento representado con diferentes (códigos, orales, escritos, gráficos, documentales, etc.) es decir, estructuralmente, almacenable, catalogable y susceptible de ser transmitido y difundido.

El conocimiento tácito (o implícito). Es un concepto que responde al “saber hacer” individual o colectivo, y a ciertos valores que guían la actuación sin darse cuenta. Está profundamente arraigado en las acciones individuales y en la experiencia de la persona, así como en sus ideas, valores y emociones. En su dimensión más técnica y dentro del mundo organizativo, este tipo de conocimiento engloba aquellas habilidades profesionales que forjan el saber hacer.

En su dimensión más cognitiva se encuentran los valores, las creencias y los modelos mentales que dan forma a la manera de percibir el mundo. Es el conocimiento más inconsciente que se da por hecho y se impregna cada actuación que se lleva a cabo. Reside la mayor parte en el individuo, por lo que es difícil almacenarlo, estructurarlo y sistematizarlo, lo que hace compleja su transmisión. Por lo que habrá que encontrar formas para explicitarlo y compartirlo en la medida de lo posible.

Desde la dimensión ontológica, el conocimiento se da por la interacción social entre los individuos, y ésta se genera en diferentes niveles, ya sea por las comunidades formales o informales de interacción. Este modelo nombrado “espiral” implica identificar cuatro patrones diferentes de interacción entre conocimiento tácito y explícito. Dichos patrones representan maneras en las que el conocimiento existente puede ser “convertido” en nuevo conocimiento.

La creación del conocimiento organizacional, a diferencia de la creación del conocimiento individual, se lleva a cabo cuando los cuatro patrones de creación de conocimiento están “organizacionalmente” manejados para formar un ciclo continuo, mientras que el aprendizaje individual supone cualquiera de los 4 modos de conversión. La *tabla 1* muestra los cuatro modos de conversión del conocimiento y los medios que hacen posible su desarrollo.

Tabla 1. Conversión del conocimiento y medios para desarrollarlo.

Conocimiento (desde la construcción del sujeto)	Conversión (desde la interacción con otros)	Medios para desarrollarlo
Del conocimiento tácito a tácito	Socialización: compartir la experiencia mediante la interacción.	Experiencias, observar, imitar, practicar.
De conocimiento explícito a explícito	Combinación: intercambio de conocimientos a través del lenguaje	Procesos sociales, juntas, conversaciones, clasificar, adicionar, re categorizar, re contextualizar.
De conocimiento tácito a explícito	Externalización: Reconocer las contradicciones a través de metáforas y resolverlas mediante analogías.	Diálogo, metáforas, analogías.
De conocimiento explícito a tácito	Internalización: mediante la práctica.	La acción: ensayo y error, aprender haciendo.

(Fuente: elaboración propia, 2015)

Con base en lo anterior, la creación del conocimiento se centra en la construcción de conocimiento tanto tácito como explícito y, en el intercambio entre estos dos tipos del conocimiento a través de la internalización, externalización, socialización y combinación de ideas con los otros. Por consiguiente se puede decir; que el conocimiento organizacional es iniciado por la expansión del conocimiento de un individuo dentro de una organización, pero ¿cómo se puede propiciar esta expansión?

Parte de propósito de la gestión del conocimiento es descifrar y explicitar los modos para propiciar dicha expansión y así aprovechar el conocimiento de las organizaciones. No obstante, cabe la observación de Canals respecto a que no es posible hablar de gestión del conocimiento en un estricto sentido.

“El conocimiento es algo demasiado abstracto para ser gestionado. Sin embargo, lo que sí se puede gestionar son los activos de

conocimiento”. Dichos activos, se crean a partir del conocimiento y pueden ser utilizados para la creación de nuevo conocimiento. Son activos de conocimiento las bases de datos o los documentos, pero también las capacidades concretas de cada individuo, o las rutinas, o los procesos necesarios para el cumplimiento de tareas diversas. Además, también pueden gestionarse otros activos, como por ejemplo el espacio físico, de manera que se fomenten las condiciones idóneas para la creación de conocimiento y su difusión si procede. Es en este sentido que podemos hablar de gestión del conocimiento” (Canals.2002. p.14).

Con base en lo anterior, al hablar de gestión de conocimiento, resulta necesario reconocer que ésta se hace posible a través de la movilización de los activos de conocimiento, y para identificar cómo se puede impulsar dicha movilización es necesario hacer referencia a los aportes que hacen algunos modelos de gestión del conocimiento al respecto.

Para propiciar el paso del conocimiento individual a organizacional Nonaka (1994) identifica las siguientes etapas:

- Expandir, ampliar y justificar el conocimiento individual mediante la variedad y reflexión de la experiencia.
- Articular y amplificar el conocimiento a través de la creación de un campo o equipo auto-organizado.
- Dar forma concreta al conocimiento mediante su aplicación en la realidad, lo que lleva a cristalizarlo.
- Determinar la calidad y confiabilidad del conocimiento. Esto involucra criterios o estándares para juzgar su veracidad derivados de la propia organización.
- Integrar el conocimiento creado a la base de conocimiento de la organización.

Este mismo autor señala *el compromiso* individual como otro componente fundamental para la creación de conocimiento organizacional e identifica 4 factores para propiciarlo. **La intención**, es uno de éstos y se refiere al enfoque que los individuos tienen hacia el mundo y tratan de hacer sentido de su entorno, tienen

aspiraciones futuras, relacionadas con lo que quieren hacer y el contexto, así el compromiso se da en la medida que se toman en cuenta las intenciones de los integrantes de la organización.

Otro factor es **la autonomía** que se le otorga a la persona para adquirir, relacionarse o interpretar sus ideas. **La fluctuación** o caos creativo es otro aspecto que impulsa al compromiso, éste se refiere a la redundancia, ruido, confusión que los individuos tienen a conflictos cognitivos y a la ruptura de su zona de confort que representa una oportunidad para reconsiderar sus pensamientos y perspectivas fundamentales.

El cuarto factor es **la redundancia** de información, ésta conecta a los individuos y a la organización a través de la información, la cual converge en vez de difundirse. Se puede construir adoptando un enfoque de traslape y competencia interna en el desarrollo de productos o a través de la rotación estratégica. El acceso fácil a la información también ayuda a construir redundancia. Por último, se considera que la variedad requerida entendida como la construcción de canales diversos que faciliten o promuevan el procesamiento de información, promueve el compromiso individual en la creación del conocimiento organizacional.

Si bien este modelo no especifica aspectos metodológicos ni hace alusión a las acciones que corresponden a la gestión del conocimiento, sí da algunas orientaciones sobre los aspectos a considerar para la creación de conocimiento organizacional, sin embargo para la gestión de activos del conocimiento es necesario el empleo de otras propuestas para dicho fin.

Producción e integración del conocimiento en las organizaciones y sus medios para lograrlo

El modelo propuesto por Firestone y McElory (citado en Cantú y Ruiz, 2009) permite descifrar ciertos “cómos” y entender cómo las organizaciones, como sistemas sociales, son capaces de aprender, emplear y crear nuevo conocimiento y no sólo

manejar el que ya existe. En el modelo propuesto por estos autores se plantea el denominado Ciclo de Vida del Conocimiento, en el que se reconoce que cuando en una organización se detecta un problema o necesidad de innovación y se suscita el interés por resolverlo, inicia un proceso de creación de conocimiento, el cual implica dos operaciones: producción de conocimiento, referida al mejoramiento de las condiciones que hacen posible la innovación y la creatividad, y el de integración del conocimiento, proceso en el que la organización introduce nuevas declaraciones de conocimiento en su ambiente operacional y retira las antiguas, lo que implica transmitir, enseñar y compartir conocimiento. Los procesos internos de estas dos operaciones son los siguientes.

En cuanto a la producción de conocimiento, se identifican cuatro procesos: el aprendizaje grupal e individual generado mediante la interacción de los integrantes de la organización en donde se formulan “declaraciones de conocimiento” y validaciones, en las cuales se crea nuevo conocimiento individual y grupal. La adquisición de información, ya sea con la que se sabe que se cuenta en la organización, o bien, si ésta resulta insuficiente se recurre a información externa. La formulación y codificación de declaraciones que van surgiendo, y por último la validación del conocimiento a la luz de los criterios de la organización y de las personas que la conforman.

En la segunda operación denominada producción de conocimiento, cuyo fin es incorporar las nuevas declaraciones de conocimiento y retirar las antiguas, implica cinco procesos. El primero es la difusión y trasmisión, el conocimiento se prepara de forma unidireccional entre los integrantes de la organización. En segundo es la enseñanza, que motiva a otros a entender y aceptar la información, datos y conocimientos que pueden ser integrados a las actividades de trabajo. El tercer es compartir, en donde el conocimiento se pone al alcance de los individuos y grupos a través de depósitos de conocimiento y comunicaciones verbales. El cuarto se refiere al uso del conocimiento y retroalimentación desde la experiencia, es decir, el conocimiento se aplica a las prácticas y genera retroalimentación al ciclo de

aprendizaje a partir de las experiencias vividas, del valor de su contribución y determinación de su efectividad para reutilizarse en el futuro. El quinto es la toma de decisiones acerca del aprendizaje futuro, formación de nuevas comunidades y formulación de nuevos conocimientos. La toma de decisiones es el proceso detonante del siguiente ciclo de vida del conocimiento. Se detectan nuevos problemas que habrá que atender.

Revisadas estas dos propuestas referidas a la creación del conocimiento organizacional y el ciclo de vida del conocimiento, se argumenta como el conocimiento en las organizaciones se genera de lo individual a lo grupal, por lo que habrá que recurrir a la creación o impulso de campos o equipos auto-organizados, o también llamados y descritos por Wenger (2001) como comunidades de práctica.

La creación y transmisión del conocimiento en grupos sociales

En este sentido, el aporte que hace Wenger (2001) con la teoría social del aprendizaje, postula que la creación y transmisión de conocimiento se desarrolla en los grupos sociales denominados comunidades de práctica. Las cuales, por lo general se conforman en torno a una tarea específica en la que los involucrados al realizarla también aprenden. Para abordar el concepto comunidad de práctica desglosa dicho concepto en: la práctica como significado y la práctica como comunidad.

En la práctica como significado, alude a la negociación de significados como el proceso que utiliza el ser humano para interpretar el mundo que se habita, aplicar también las actividades que se realizan en la sociedad y sus instituciones están regidas por la constante negociación, a través de la naturaleza de la práctica integrada por la participación y cosificación. La negociación de significados puede suponer el empleo del lenguaje pero no se limita a él. Comparte también aspectos del aprendizaje en equipo “el cual comienza con el diálogo, capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar un auténtico pensamiento conjunto por medio del cual habrá un flujo de significados a través del

grupo, lo cual permite al grupo descubrir nuevas percepciones que no se avanzaban individualmente” (Senge, 1999 p.19).

En cuanto a la práctica como comunidad, se reconocen tres dimensiones para que ésta sea posible: el compromiso mutuo, una tarea conjunta y un repertorio compartido de rutinas. Del compromiso mutuo se puede decir que; en una comunidad las personas son diversas pero el tener un compromiso compartido es lo que genera la comunidad de práctica en la que se requiere desarrollar maneras compartidas de hacer las cosas, implica que es más importante saber cómo dar y recibir ayuda que hacerlo todo un solo individuo. Así, el compromiso mutuo no genera homogeneidad, pero crea relaciones y sentido de pertenencia entre las personas.

La segunda dimensión se refiere a contar con una tarea conjunta, pero no en el sentido de que todos creen lo mismo o están de acuerdo en todo, sino en la negociación colectiva y en el hacer que el lugar y tarea sea más apta para los mismos integrantes. Crea regímenes de responsabilidad mutua entre los afiliados. Por tanto, definir una empresa conjunta es un proceso, no un acuerdo estático en el que se producen relaciones de responsabilidad que no son sólo limitaciones o normas fijas sino como la capacidad de negociar acciones de una manera responsable para el grupo auto organizado.

El repertorio compartido, se da en la medida que la comunidad crea recursos para negociar significados, y aun siendo éstos muy heterogéneos como: actividades, símbolos, artefactos, rutinas, palabras, gestos, etc., pueden cobran vida al pertenecer en el grupo. Así este conjunto de rutinas, palabras, instrumentos, y demás objetos y procesos que han sido producidos o adoptados por grupo, formarán parte de su práctica.

Por tanto podemos decir que las comunidades de práctica son el contexto fundamental de relaciones de trabajo en donde se genera y comparte el

conocimiento. Intencionar la generación y desarrollo de éstas es tarea de las organizaciones como un medio para la gestión de activos del conocimiento y llegar a ser una organización que aprende y expande su capacidad para resolver problemas y crear su futuro, en otras palabras llegar a ser una organización inteligente.

La organización que aprende con base en sus conocimientos para resolver e innovar

En la propuesta de Senge (2005) se explica y proporcionan los elementos para construir organizaciones inteligentes, parte del supuesto de que el mundo, la realidad y la forma de crecer como personas, se da de manera interrelacionada. Argumenta que es desde esta concepción y desde un pensamiento sistémico, la manera en la que se puede crecer y llegar a ser una organización inteligente.

La propuesta planteada para dejar de ser una organización tradicional y autoritaria, y llegar a ser inteligente, se sustenta en que una organización aprende y crece en la medida que sus integrantes lo hacen. Reconoce e identifica que ya se han inventado las organizaciones inteligentes, pero aún no se han innovado, es decir, no se han podido reproducir sin contratiempos, en gran escala y a costes prácticos.

Con base en lo anterior, lo que este modelo pretende hacer es descifrar cómo impulsar el aprendizaje para llegar a la innovación de organizaciones inteligentes. Los procesos propuestos para el desarrollo e implementación de este modelo para la gestión del conocimiento son:

El aprendizaje en las organizaciones inteligentes es un proceso continuo que implica el desarrollo de cinco disciplinas (aptitudes o competencias):

1º Dominio personal: piedra angular de la organización inteligente.

Es la capacidad del individuo de aclarar lo que realmente le interesa, sus mayores aspiraciones.

Una organización inteligente logra una conexión entre el aprendizaje personal y el organizacional, establece un compromiso recíproco con el individuo, se constituye por gente que es capaz de aprender.

2º Modelos mentales

Son los supuestos, generalizaciones e imágenes profundamente arraigados y que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar en él.

La disciplina de trabajar con los modelos mentales comienza por explicitarlos y ser conscientes de los efectos que provocan en la propia conducta. Incluye además la aptitud de manifestar los propios pensamientos para colocarlos en la conversación con los otros.

3º Visión compartida

Se trata de unir a la gente en torno de una identidad y aspiración común, de traducir las visiones individuales en visiones compartidas que inspiren y den sentido a lo que la gente hace.

4º Aprendizaje en equipo

La disciplina del trabajo en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de las personas de suspender los supuestos y lograr un verdadero pensamiento conjunto. Implica además la capacidad de reconocer los patrones de interacción que obstaculizan el aprendizaje en equipo y manejarlos adecuadamente.

5º Pensamiento sistémico

La esencia de la quinta disciplina consiste en cambiar la perspectiva, dejar de ver al todo como un conjunto de partes aisladas: los problemas, sus causas y efectos, etc., y transitar hacia una perspectiva que permita identificar y comprender las interrelaciones que existen. Construir pues un pensamiento sistémico.

Cada una de las cinco disciplinas resulta fundamental para el éxito de las demás, por ello resulta vital que se desarrollen como un conjunto. La quinta disciplina –el

pensamiento sistémico- es la que integra a las demás fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

Senge (2005) en su modelo también reconoce que la organización aprende en la medida en que sus integrantes lo hacen, sin embargo, el aprendizaje puede verse obstaculizado por problemas o barreras identificadas como:

1. Confundir la tarea con la propia identidad: “yo soy mi puesto”
2. Culpar a un factor o una persona externa cuando las cosas salen mal: “el enemigo externo”
3. Ser “proactivo” actitud reactiva y controladora: “la ilusión de hacerse cargo”.
4. Pensar que para cada hecho hay una consecuencia obvia: “la fijación en los hechos”.
5. La mala adaptación a amenazas crecientes para la supervivencia: “la parábola de la rana”.
6. La experiencia directa, a través del ensayo y error, es un potente medio de aprendizaje. “La ilusión de que se aprende con la experiencia”.
7. Afrontar el impacto de ciertas decisiones dividiéndose en componentes, generar jerarquías funcionales o requerir de la incorporación de un equipo de expertos capaces de solventar el problema de la organización. “Mito del equipo administrativo”.

Para combatir estas barreras se requiere de las disciplinas que fungen como un “antídoto” para superarlas como problemas y dar el paso a una organización inteligente capaz de conjugar el aprendizaje adaptativo con el generativo, mostrando así, su capacidad creativa.

Estos cuatro modelos y sus aportes para comprender la gestión del conocimiento permiten inferir el rol que un gestor o líder debe propiciar en un proyecto de este tipo de gestión, si bien el conocimiento se produce en comunidades de práctica, el gestor juega un papel fundamental en actividades que pueden ir desde la gestión

de espacios de interacción colaborativos, mediación y generación de un clima de confianza, hasta atender y promover el compromiso individual de los miembros en una genuina construcción de visiones conjunta, repertorio compartido, cosificaciones y conocimientos estructurales que permitan a la organización seguir aprendiendo e innovando.

Algunos rasgos y actividades del líder de un proyecto de gestión del conocimiento identificado con base en los cuatro modelos se mencionan en la tabla 2.

Tabla 2. Rasgos y actividades del líder de un proyecto de gestión del conocimiento

Rasgos y actividades del líder de un proyecto de gestión del conocimiento	
La conversión del conocimiento. (Nonaka)	<p>Si bien este modelo no especifica los “comos” ni hace alusión a las acciones que corresponden a la gestión del conocimiento, da algunas pistas sobre los aspectos a considerar para la gestión de la creación de conocimiento organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un campo o equipo auto-organizado, cuyo fin sea poner a interactuar las perspectivas individuales para que sean articuladas, y los conflictos sean resueltos en la formación de conceptos de mayor nivel. La confianza y el diálogo son imprescindibles para que esto se dé. • Gestionar los ritmos de interacción entre los miembros del equipo. • Compartir experiencia, diálogos repetitivos y extensos entre los miembros para generar perspectivas comunes.
Producción e integración del conocimiento (Firestone y McElory)	<p>Movilizar el Ciclo de vida del conocimiento.</p> <p>Durante los procesos de producción del conocimiento:</p> <p>Aprendizaje grupal e individual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construir condiciones para facilitar el aprendizaje individual y grupal. - Atender la apertura a la colaboración, dificultades para el acceso a la información y a posibles conflictos personales. <p>Adquisición de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar el tiempo para reunir la información. - Hacer búsquedas. - Determinar la eficacia de la recopilación: tiempo, relevancia y amplitud. <p>Formulación de declaraciones</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - En comunidad de práctica, hacer formulaciones o producir nuevas ideas que se expresan en declaraciones de conocimiento. - Medir la efectividad: tiempo, afirmaciones validadas, relevancia, suficiencia del alcance. <p>Validación de Conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - definir patrón normativo para la validación - hacer público y difundir este patrón - Clasificar las declaraciones y determinar si su naturaleza: afirmaciones de conocimiento validadas, no validadas o invalidadas. - Medir la efectividad: tiempo, relevancia, alcance y valorar la necesidad de reformular los criterios organizacionales. <p>Durante la integración del conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aclarar las fortalezas del nuevo conocimiento para que este sea integrado e influya en las actividades y procesos de la organización. - Definir qué y cómo se almacenarán los datos, como se clasificarán, transportarán y se accederá a ellos. - Evaluar en términos de: extensión de la distribución, grado de aceptación y apoyo a las afirmaciones, grado de satisfacción y dura el ciclo.
La creación y transmisión del conocimiento en grupos sociales denominados comunidades de práctica. (Wenger)	<ul style="list-style-type: none"> - Construir la comunidad de práctica: basada en intereses y pasiones comunes y afines de la organización. - Identificar las fortalezas y debilidades de la comunidad para saber prevenir y resolver conflictos. - Dar seguimiento a los acuerdos y estar atento a las necesidades cambiantes de la organización que pueden afectar al sostenimiento de la comunidad. - Identificar y ejecutar el tipo de liderazgo requerido; transformacional o transaccional. - Facilitar los medios para la integración y uso del conocimiento estructural generado en la CoP en la organización.
Aprendizaje organizacional (Senge)	Aunque este modelo no habla explícitamente de la gestión del conocimiento como tal, es posible inferir que quien desempeñe el rol de gestor del conocimiento debe ser capaz de emplear las cinco disciplinas para identificar, anticipar y evitar las barreras del aprendizaje durante los procesos de aprendizaje generativo y/o adaptativo.

(Fuente: elaboración propia, 2015)

2.2 Plan de trabajo

Para llevar a cabo este proyecto orientado a la gestión del conocimiento sobre los aspectos metodológicos para el aprendizaje en PAP se requirió la planeación de las fases y actividades que a continuación se presentan:

- 1) Conformación de la comunidad de práctica de profesores PAP (CoP PAP)**
- 2) Mapeo del conocimiento relacionado al ámbito educativo en PAP**
- 3) Combinación de los conocimientos generados en la CoP PAP**
- 4) Integración y uso del conocimiento generado en la CoP PAP**
- 5) Difusión del conocimiento producido en la CoP PAP**

1) Conformación de la comunidad de práctica de profesores PAP (CoP PAP)

Se reconoce que gran parte del conocimiento de una organización se encuentra en las personas que la conforman. Nonaka (1998) señala que es a través de la creación de un campo o equipo autorganizado donde se puede articular y amplificar los conocimientos contenidos de manera individual para un fin organizacional.

Asimismo, Wenger (2005) define a las Comunidades de Práctica como grupos de personas que se reúnen con el fin de compartir ideas, encontrar soluciones e innovar, uniendo sus esfuerzos para el desarrollo continuo de un área de conocimiento especializado en el que colaboran y aprenden unos de otros, que se mantienen unidos por un objetivo común y por el deseo de compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas dentro de un tema o disciplina.

Al reconocer que gran parte del capital intelectual de esta universidad, sobre los aspectos metodológicos educativos de la modalidad PAP, se encontraba en los profesores PAP, hizo necesario que esta etapa buscara propiciar un espacio para que un grupo de profesores con el interés compartido “modalidad PAP” interactuaran en torno a esta temática favoreciendo con ello la puesta en común de conocimientos tácitos, explícitos y formulaciones de conocimiento.

Para esta etapa se previeron las siguientes actividades:

- a) Identificar al grupo de actores clave con ciertas características como:
 - Coordinadores y/o profesores PAP
 - Reconocidos por su experiencia de docencia en PAP
 - Comprometidos hacia las actividades de la universidad o específicas de PAP
 - Que cuentan con un capital relacional
 - Disposición y apertura en compartir sus conocimientos, herramientas de enseñanza y contribuciones de esta modalidad
- b) Invitar a cada uno de los actores identificados a ser parte de esta comunidad
 - De manera individual
 - Comunicar el propósito y generalizaciones del proyecto
 - Tomando en cuenta sus horarios y espacios de conveniencia
- c) Planear la primera sesión en la que se comunique:
 - El propósito general de la comunidad de práctica
 - Las actividades previstas, tiempos y responsables
 - La apertura para la realimentación de este espacio y acuerdos como grupo
- d) Prever la manera de dar seguimiento y recuperar las sesiones de la CoP
 - Sin perder el propósito del proyecto
 - Realizando los ajustes requeridos por los integrantes de la propia Cop

El tiempo estimado para esta etapa fue de 3 semanas

2) Mapeo del conocimiento relacionado al ámbito educativo en PAP

Para identificar y hacer visible el conocimiento de una organización es recomendable el empleo de la herramienta del mapeo del conocimiento. Van den Berg y Popescu (citados en Toledano, 2009) opinan que esta herramienta facilita de una forma ordenada el capital intelectual y permite visualizar el conocimiento existente y las relaciones en una manera tal que aspectos relevantes son claramente resaltados. Así, puede ayudar a responder preguntas como: ¿Quién

trabajó antes en un problema similar?, o Debe de existir una herramienta adecuada para este problema, pero... ¿Dónde se encuentra?

Toledano (2009) señala que dentro del modelo de gestión del conocimiento de McElroy y Firestone se distinguen tres niveles de acciones en la organización relacionadas con el uso del conocimiento y que pueden ser mapeados desde los mismos niveles: de la práctica o trabajo, de la producción de conocimiento y de la gestión de conocimiento.

En el caso de este proyecto, el mapeo empleado fue el de la práctica o trabajo y de la producción de conocimiento, centró su interés en:

- Recuperar documentos de la institución referentes a PAP
- Observar prácticas de profesores PAP
- Documentar las actividades de los profesores PAP participantes en la CoP
- Reconocer los artefactos de conocimientos tales como guías de aprendizaje, herramientas de seguimiento, formatos, entre otros.

Para llevar a cabo el mapeo de los procesos de la práctica PAP se identificaron los siguientes contenidos y preguntas para la detección del tema en cuestión.

Conocimientos y contenidos relacionados al proyecto de metodología genérica para el aprendizaje en PAP:

- Aprendizaje situado
- Modalidad educativa PAP ITESO (Documentos institucionales, artefactos, experiencias, etc.)
- Proyectos de intervención y el impacto que éstos tienen con la participación de alumnos
- Guías de aprendizaje PAP
- Acompañamiento en proyectos
- Asesoría disciplinar
- Documentación, reporte PAP, presentaciones finales.

Conocimientos requeridos para el proyecto o producto	Preguntas	Fuentes de información y actores informantes	Técnicas para recolectar la información	Formas de sistematizar el conocimiento
Aprendizaje situado (reflexiones y experiencias en la universidad)	¿Cuáles y qué contienen las reflexiones o documentos (conocimiento explícito) en torno al aprendizaje situado? ¿Cuáles y cómo han sido las experiencias de aprendizaje situado del ITESO que han sido o no reflexionadas y documentadas?	Académicos expertos en aprendizaje situado y/o en PAP	Pláticas informales, revisión documental Entrevista	Recuperación, sistematización, análisis y categorización de la información.
Aprendizaje situado en la experiencia PAP	¿Cuáles han sido los aprendizajes de académicos que saben del tema de aprendizaje situado y han estado en la experiencia PAP? ¿Qué opinan respecto a la experiencia de aprendizaje en PAP? ¿Qué aspectos contempla el modelo educativo de ITESO en torno al aprendizaje situado y/o PAP?	Coordinadores y/o profesores PAP	Pláticas informales, revisión documental Entrevista	
	¿Qué prácticas, procesos, actividades y herramientas favorecen los aprendizajes del alumno en PAP?			
	Expertos del tema que han estado y/o escrito sobre éste en PAP? ¿Cuáles son las claves del aprendizaje situado que pueden	Académicos del ITESO Documento	Pláticas informales, revisión documental Entrevista	

	incorporarse a la experiencia PAP?			
Aprendizaje situado y contribución social	Como característica de los PAP, no sólo es aplicar conocimientos sino contribuir socialmente, ¿Se ha recuperado o documentado algo al respecto?		Pláticas informales, revisión documental Entrevista	
Acompañamiento a alumnos	Cuando aprende un alumno en PAP ¿cómo me doy cuenta de que aprendió? ¿Cuáles son los factores que dan cuenta de esto?	Profesores PAP	Pláticas informales, revisión documental Entrevista	
Asesoría disciplinar	¿Cómo se lleva a cabo la asesoría disciplinar durante la experiencia PAP? ¿Cómo propiciar una asesoría disciplinar centrada en el aprendizaje del alumno?		Pláticas informales, revisión documental Entrevista	
Procesos y prácticas para el aprendizaje en PAP	¿Cuáles son los procesos y prácticas que te han dado resultado para el aprendizaje de tus alumnos en PAP? ¿Cómo das cuenta de que aprenden a través de dichos procesos y prácticas? ¿Qué sí te funciona para que tus alumnos aprendan en PAP? ¿Qué no te funciona...? Describe la metodología que empleas en tu labor como profesor acompañante en PAP De los siguientes: procesos, artefactos,	Profesores PAP	Pláticas informales, revisión documental Entrevista	

	<p>estrategias, herramientas, etc. menciona cuáles empleas:</p> <p>Guía de aprendizaje PAP</p> <p>Formulación de proyecto</p> <p>Acompañamiento alumno en aula</p> <p>Acompañamiento alumno en escenario</p> <p>Asesoría específica disciplinar o profesional</p> <p>Elaboración de reporte PAP</p> <p>Presentación de avances del proyecto</p> <p>Presentación – foro final de resultados</p> <p>Otros:</p> <p>De los mencionados anteriormente describe cómo los empleas</p> <p>¿Cuáles de éstos propician el aprendizaje en tus alumnos y cómo das cuenta de ello?</p> <p>¿Cuáles han sido los procesos o prácticas que el ITESO a través de la coordinación PAP ha intencionado o solicitado que se cumplan en los PAP y cuál es la apreciación que se tiene respecto a cómo éstas influyen o propician el aprendizaje de los alumnos?</p> <p>¿Cuál es la apreciación que los alumnos tienen respecto a su aprendizaje en PAP?</p> <p>¿Qué es lo que dicen los alumnos respecto a lo que les ayudó a</p>	CPAP		
--	--	------	--	--

	aprender en la experiencia PAP?			
--	---------------------------------	--	--	--

El tiempo estimado para esta etapa fue de 16 semanas

3) Combinación de los conocimientos generados en la CoP PAP

Como parte del Ciclo de Vida del Conocimiento, del modelo propuesto por Firestone y McElory (citado en Cantú y Ruiz, 2009), se reconoce que la producción de conocimiento en una organización se da mediante la formulación de declaraciones que son codificadas por los mismos integrantes de ésta. Al respecto, Nonaka (1994) opina que la formulación de conocimientos en una organización se da a través del intercambio entre conocimientos explícitos a explícitos que son plasmados por el lenguaje y desarrollados por procesos sociales y habilidades como: clasificar, adicionar, re categorizar, re contextualizar, entre otras.

En este proyecto se previó que, con base en los aspectos identificados sobre metodología para el aprendizaje en PAP encontrados en el mapeo, se recuperarían las prácticas de los profesores participantes en la CoP PAP y con ello se propiciara una combinación de conocimientos.

Para propiciar dicha combinación se anticiparon cuatro pasos:

- La calendarización de sesiones de CoP PAP
- La definición y comunicación de los aspectos a indagar como eje conductor y con preguntas generadoras para facilitar el proceso de recuperación de la práctica.

Aspecto	Preguntas generadoras
El escenario PAP generador de situaciones de aprendizaje	El escenario PAP (organización, empresa, comunidad, etc.) debe ser apto para generar situaciones de aprendizaje de acuerdo a las disciplinas participantes. ¿Qué características debe tener o se deben considerar para aprobar un escenario PAP? ¿Cómo identificar qué una empresa u organización pueden ser o no escenario PAP?

	<p>¿Cómo te das cuenta cuando un escenario es viable para PAP?</p> <p>¿Qué haces cuando el escenario PAP no está propiciando las situaciones de aprendizaje idóneas para la experiencia de los alumnos? ¿Hay un plan “b”?</p>
Inducción al proyecto	<p>Suponemos que todo alumno que inicia una experiencia PAP, participa en una inducción del proyecto.</p> <p>¿Si es así? ¿Cómo se hace? ¿Qué suele incluir? ¿Cuál es su fin? ¿Se logra ese fin? ¿Qué suele lograr esta actividad?</p> <p>Tal vez en esta inducción se presenta la guía de aprendizaje – proyecto, se informan las normas básicas para resguardar la seguridad de los alumnos, se establecen los acuerdos para llevar a cabo la experiencia, se informan los criterios de evaluación.. ¿Si es así? o ¿qué es lo que contiene la inducción?</p>
Diseño de guía de aprendizaje (guía para la aplicación de conocimientos en proyecto)	<p>¿Se diseña una guía de aprendizaje y/o se hace una planeación para llevar a cabo el proyecto?</p> <p>Si sí se hace: ¿Cómo se hace? ¿Qué incluye? ¿Cuáles son los beneficios? ¿En qué momento(s) se socializa?</p> <p>¿Esta guía le ayuda al alumno a llevar a cabo la experiencia? ¿Cómo te das cuenta de ello?</p> <p>¿Se hace otra estrategia? ¿No se requiere de ningún tipo de guía.. ¿por qué...?</p>
Acompañamiento del aprendizaje del estudiante	<p>En toda experiencia PAP el alumno debe ser acompañado por un profesor desde el inicio hasta el final de la experiencia. ¿Esto ocurre?</p> <p>¿En qué consiste ese acompañamiento?</p> <p>¿Identificas momentos claves para el acompañamiento?</p> <p>¿Cuáles son?</p> <p>¿La intensidad del acompañamiento varía según la etapa del proyecto o suele ser estable? ¿Cómo te das cuenta de ello?</p> <p>¿Cuándo consideras que un alumno se siente acompañado?</p> <p>¿Qué haces para acompañar a los alumnos?</p> <p>¿Cuáles son los tipos o características de mediación que tú tienes con los alumnos en PAP?</p> <p>Suponemos que el profesor PAP acompaña al alumno – al menos- para que él:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplique sus conocimientos y a la vez desarrolle el proyecto - Reflexione sobre la propia experiencia - Elabore de Reporte PAP y presentación final. - Da seguimiento con la organización para el desarrollo del proyecto

	Si sí es así, ¿qué hace para que esto ocurra el alumno? O si idénticas otras funciones, ¿Cuáles son? ¿Cómo las desarrolla?
Evaluación del aprendizaje	¿Cuáles son los criterios de evaluación que empleas con tus alumnos? ¿Te funcionan estos criterios para dar cuenta de que el alumno aprendió? ¿Cuál sería tu mejor propuesta de evaluación del aprendizaje en PAP?
Reporte PAP	En la experiencia PAP, el alumno debe entregar un reporte que dé cuenta del proyecto realizado, así como de sus aprendizajes. Este Reporte PAP, ¿si es elaborado por los alumnos? ¿Cuándo se realiza? ¿Quién lo revisa? La elaboración de este reporte ¿genera aprendizaje en los alumnos? ¿Por qué? ¿Qué competencias desarrolla el alumno en su elaboración? ¿Cuál es el rol del profesor para acompañar a los alumnos en esta actividad? Consideras que podría haber mínimos para los reportes PAP ITESO ¿Cuáles podrían ser?
Foro de resultados (presentaciones finales)	En la experiencia PAP, el alumno debe dar cuenta de lo realizado, para ello se llevan a cabo los foros de resultados finales. ¿Se lleva a cabo esta actividad? ¿Cómo se hace? ¿Qué beneficios produce y en quiénes? La participación de los alumnos en estas presentaciones, ¿qué tipo de aprendizajes o competencias genera en ellos? ¿Cuál es el rol del profesor para acompañar a los alumnos en esta actividad? Cuándo han sido exitosas estas presentaciones finales, ¿qué factores influyeron? Cuando estas presentaciones no han logrado su objetivo ¿qué factores influyeron? ¿Consideras que podría haber mínimos para las presentaciones finales de los PAP del ITESO? ¿Cuáles podrían ser?

- Recuperar los comentarios y conocimientos generados en las sesiones de comunidad
- Organizar y cosificar el conocimiento recuperado para ser usado por los integrantes de la comunidad y otros profesores PAP.

El tiempo estimado para esta etapa fue de 16 semanas

4) Integración y uso del conocimiento generado en la CoP PAP

La integración del conocimiento, es uno de los procesos del conocimiento que Firestone y McElroy incluyen en su propuesta de ciclo de vida del conocimiento. Este concepto lo definen como: “Los procesos mediante los cuales una organización introduce nuevas declaraciones de conocimiento en su ambiente operacional y retira las antiguas. Incluye la transmisión, enseñanza y compartir conocimiento, buscando resolver los problemas relativos a capturar, codificar e implementar el conocimiento valioso de la organización” (Ortiz y Ruiz, 2009, P.8). La evaluación o aceptación de la información distribuida se da a través de los siguientes medios: transmitir, buscar, enseñar y compartir.

El aporte de Nonaka (1994) en este sentido es que el conocimiento generado por la interacción de los integrantes de un equipo auto-organizado tiene que ser cristalizado a una “forma” concreta como un producto o un sistema. Este proceso de cristalización lo define como un proceso social que ocurre a un nivel colectivo, o también reconocidas como relaciones dinámicas cooperativas o “sinergias” entre varias funciones y departamentos organizacionales. El modo central de conversión de conocimiento es la internalización. Los procesos reconocidos y sugeridos para propiciar la internalización es la experimentación y es a través de ésta en donde se reformula, complementa, recrea o se llega a abandonar cierto concepto, práctica o conocimiento.

En este proyecto la fase de la integración del conocimiento se planeó en el uso de las estrategias metodológicas documentadas y diseñadas a través de la práctica docente de los mismos profesores participantes en la comunidad de práctica, con el fin de realimentar y validar la propuesta, así como seguir recuperando y reconstruyendo la propia práctica.

Los pasos previstos para esta fase fueron:

- Definir estrategias metodológicas para el aprendizaje en PAP
- Implementar dichas estrategias en la práctica docente del periodo escolar en curso.
- Dar seguimiento sobre la puesta en práctica de las estrategias como profesores PAP.
- Evaluar la puesta en práctica de las estrategias en la práctica docente.

El tiempo estimado para esta etapa fue de: 16 semanas

5) Difusión del conocimiento

Por último, una vez recuperadas, aplicadas y evaluadas las prácticas metodológicas para el aprendizaje en PAP se procederá a la elaboración de un informe que compile la metodología PAP y un manual como un medio para seguir recuperando la experiencia PAP. Si los conocimientos generados resultan un insumo para la universidad se valorará la posibilidad de presentar a la coordinación PAP del ITESO un informe con la combinación de los conocimientos denominados metodología genérica para el aprendizaje en PAP.

2.3 Métodos de recolección de datos

Hablar de gestión del conocimiento, desde Firestone y McEnroy (en Ortíz, 2009), es posible si en ésta se considera el procesamiento de los datos, información y conocimientos del entorno en cuestión. En este sentido, en un proyecto de esta naturaleza sólo es posible si se lleva a cabo la documentación de los hechos y contenidos encontrados a través de los distintos métodos para su recolección. Por tanto, en este apartado se describen los métodos utilizados para la recolección de los datos obtenidos en el desarrollo de este proyecto.

Los métodos de recolección de datos empleados fueron:

La observación no participante en la que según (Woods, 1989) implica que el investigador sólo desempeña el papel de investigador y observa situaciones de interés, es ajeno a los procesos del grupo y debe adoptar técnicas para observar lo

que sucede naturalmente, haciendo que su presencia ocasione la menor interferencia en el grupo. Dado que el investigador no se vuelve parte del grupo, es menos probable que se vuelva “nativo” o empaticice a tal grado que pierda objetividad.

En este sentido, la observación no participante: “no sólo protege al investigador de su implicación real en un papel, sino que por la misma razón estimula el cultivo de un distanciamiento necesario con vistas a la evaluación científica del material descubierto y presentado” (Woods, 1989, p.55).

En este proyecto la observación se empleó en la etapa del mapeo en la que se observaron algunas sesiones de PAP durante la asesoría de profesores PAP a alumnos con el fin de identificar aspectos metodológicos de enseñanza en PAP. Otro momento en el que se hizo uso de esta técnica fue en la sesión que se tuvo con profesores PAP como parte de la etapa de integración del conocimiento, durante este espacio se observó cómo fue la reacción de los profesores participantes ante los aspectos metodológicos presentados por los profesores de la CoP y ante la solicitud del llenado del “cuadernillo PAP”.

Las notas de campo fueron otra técnica empleada, éstas se refieren a los apuntes realizados durante la observación. Se emplean para refrescar la memoria acerca de lo que se ha visto y se desea registrar. Son escritas según los estilos personales de los investigadores y sin importar el formato, pueden ser en los trozos de papel que estén a la mano, cuadernos, hojas sueltas, o como mejor convenga al investigador, pero lo que sí es imprescindible es no hacer notas abiertamente ya que puede generar molestia para los observados. “La manera en que cada uno lleva estas notas es mera cuestión de gusto personal” (Woods, 1989, p. 61).

Las notas de campo, en este proyecto fueron la técnica empleada para registrar las interacciones y diálogos sostenidos en las reuniones de CoP a lo largo de todo el proceso. Las entrevistas, fueron otro método empleado, cuyo propósito es descubrir

lo que las personas piensan así como las visiones que tienen respecto a un tema o situación. Los principales atributos personales que se requieren en las entrevistas, además de los aspectos de la investigación, son la confianza, la curiosidad y la naturalidad.

Otro tipo de entrevistas utilizadas fueron las llamadas “conversaciones o discusiones”, las cuales consisten en un proceso libre, abierto, democrático, bidireccional e informal, y en el que los individuos pueden manifestarse tal como son” (Woods, 1989, p. 82).

En el mapeo y en las sesiones de CoP se tuvieron conversaciones con diferentes actores PAP, las preguntas que se hicieron se fueron construyendo durante la charla y siempre tenían como eje central los aspectos metodológicos para el aprendizaje en PAP.

Capítulo 3. Procesos y resultados en la construcción de una metodología para el aprendizaje en PAP

Para llevar a cabo el plan de trabajo, con base en la propuesta metodológica para la gestión del conocimiento, referente a los aspectos metodológicos educativos para el aprendizaje en PAP se requirió del desarrollo de un proceso, que si bien partía de actividades previamente definidas, éstas se tuvieron que adecuar a la dinámica y vida de la organización, sin perder de vista el foco central del proyecto.

El primer apartado de este capítulo describe, de manera dialogada con la teoría, lo ocurrido en las fases previstas: conformación de una comunidad de práctica, mapeo del conocimiento, combinación del conocimiento e integración y uso del conocimiento. En la segunda parte se expone el conocimiento estructural que ha sido producido como resultado de este proyecto.

El medio para desarrollar el primer apartado es a través de afirmaciones que de manera organizada y analizada desde modelos de gestión del conocimiento narran lo sucedido -y registrado en diarios de campo- del proyecto. Se podrán identificar las fases y momentos previstos en el plan de trabajo y cómo en algunos casos tuvieron que hacerse adecuaciones conforme a las necesidades de la organización y de los participantes de la CoP. Es una sección que da cuenta de los logros y aprendizajes contruidos de la relación entre la teoría y la práctica.

3.1 Procesos y aprendizajes en las comunidades

De acuerdo al plan de trabajo estipulado se dio inicio a la primera actividad orientada a la conformación de una Comunidad de Práctica; se identificaron los actores clave tomando en cuenta el perfil previsto. Para dar el siguiente paso, que consistía en invitar a los profesores PAP identificados para la CoP, se consideró conveniente presentar el propósito del proyecto al coordinador PAP de la universidad para saber; si lo aprobaba, tomar en cuenta sus observaciones y a la vez comenzar a posicionar

el proyecto dentro de la organización. Esta actividad no prevista y necesaria para el proyecto ocasionó la adecuación de las actividades planeadas para la primera fase. El arranque de la CoP se postergó tres semanas las cuales se aprovecharon para profundizar en la primera etapa del mapeo del conocimiento referente a los PAP en la universidad.

Organizar y nombrar el conocimiento real de la universidad sobre los aspectos metodológicos educativos PAP, fue el sentido y estructura para la conducción de la gestión del conocimiento.

El conocimiento con el que ya contaba la organización fue un insumo prioritario y eje conductor para iniciar y dirigir este proyecto de gestión del conocimiento. En la modalidad educativa PAP se sabe que el alumno aprende y que la universidad moviliza situaciones y estrategias de aprendizaje, para que esto se dé.

Responder qué es lo que el ITESO y los actores claves de PAP han hecho al respecto, fue la pregunta detonante para llevar a cabo la primera etapa del mapeo. Se realizó una búsqueda documental en la que se tomó como referencia central el documento Criterios Generales y Propuestas Operativas para los Proyectos de Aplicación Profesional. Este documento describe prioritariamente el fundamento, criterios y recomendaciones para su implementación. Otro insumo importante fueron documentos elaborados de las sesiones colegiadas de la Coordinación PAP. A través de estos documentos se pudo encontrar definiciones, criterios y especificaciones sobre esta modalidad, sin embargo los aspectos metodológicos para el aprendizaje resultaban ser escuetos o enunciados de manera muy general, por lo que se consideró que el conocimiento que la organización tiene sobre este tema, se encontraba depositado, en gran parte, en los profesores PAP.

Ante esto, Nonaka (1998) define que el principal motor del conocimiento organizacional es el individuo, son ellos quienes acumulan el conocimiento tácito a

través de experiencia directa y empírica. Para gestionar el conocimiento sobre los aspectos que influyen en el aprendizaje en la modalidad PAP, se llevaron a cabo 3 entrevistas a profesores elegidos de diferentes instancias, que por su trayectoria en esta asignatura, podrían dar cuenta de su práctica desde la óptica del aprendizaje. A continuación se enuncian algunos fragmentos de las entrevistas realizadas que han sido seleccionados debido al aporte que hacen en términos metodológicos educativos.

Escenario PAP

*(...) bueno antes del acompañamiento tienes que buscar **escenarios** y ver que sea compatible lo de los alumnos con lo de la organización*
(Entrevista 2)

*Cuando me dices metodología para la enseñanza en los PAP (...) lo que pienso es que es en el **escenario** real, dirigido en proyectos específicos, donde el alumno tiene claro qué es lo que va a realizar y qué va a entregar... (Entrevista 3)*

Inducción PAP

*(...) y empieza el proceso digamos ya, netamente educativo con los chicos, que es la parte de la **inducción**. (Entrevista 1)*

*En los PAP de aquí primero se da una **inducción** de acuerdo a la empresa que le toca participar al alumno. (Entrevista 3)*

Guía de aprendizaje PAP

*La **guía de aprendizaje** está basada en todo el proceso, como las etapas, el propósito, competencias genéricas que son las que tratamos de estimular, las específica, el problema y contexto del proyecto. Esta guía es para que él [alumno] y se les da desde el principio, elaboramos una misma guía para todos los escenarios del proyecto.*

*(...) tenemos una **guía de aprendizaje**, hay una para cada proyecto.*
(Entrevista 3)

Seguimiento y acompañamiento

“De manera personal él [profesor] es el primer responsable del **seguimiento educativo** y de manera grupal el coordinador educativo, da otro tipo de acompañamiento. El acompañamiento (...) como más concreto más *insitu* desde la casuística tal cual y tiene que tener sesiones con el chavo” (Entrevista 1)

[El acompañamiento en PAP] Es la forma de recorrer un camino junto con el alumno, tratando de ayudarlo en dos procesos, hay un montón de procesos, pero si los agrupo son proceso personal de crecimiento persona y otro profesional, en el que se le presenta una problemática real al alumno y tiene que desarrollar herramientas que le ayuden a resolver esa situación y capitalizar eso que le toca vivir. (Entrevista 2)

En el **acompañamiento**, también estamos al pendiente de lo que pasa en el escenario, no nos metemos porque hay cosas que no podemos saber de las empresas, por cuestiones de confidencialidad, pero no nos interesa qué pasa con el chip... [Dando el ejemplo de una empresa de alta tecnología] sino el proceso que el alumno hizo para hacer el chip. (Entrevista 3)

Recuperación de la experiencia, Reporte PAP, presentaciones finales.

Por supuesto, antes de hacer **reporte PAP**, que bueno que se está institucionalizando, era producto integrador, de todas las etapas. (...) Sí es una cuestión de aprendizaje porque tiene que poner por escrito aquellos hallazgos, aquellas cosas y son documentos que tienen varias, inclusive creo que tiene más impacto que una tesis (...) el Reporte PAP al estar directamente dirigido al actor, esto es una chulada porque lo estás pensando, el chavo lo tiene que pensar pedagógicamente y el profesor para que le sirva al empresario, para que le sirva, pensando en que tenga una utilidad este reporte y se cierra el círculo de la experiencia del alumno. (Entrevista 1)

Algo que estamos insistiendo es que registren sus aportaciones y aprendizajes, pero a los alumnos les cuesta mucho trabajo registrar

sus aportes y aprendizajes, pero lo insistimos porque es muy importante, para que saquen lo más significativo y porque a partir de ahí se les ocurren muchas cosas, pueden pasar muchas cosas. (Entrevista 3)

[El reporte PAP] yo lo veo como una evidencia para el ITESO de cerciorarse de que hizo el alumno, para qué lo hizo y qué fue lo que aprendió. (Entrevista 3).

En la semana 14 hacen una **presentación final** en grupo, esto es para que vayan cerrando la experiencia. (Entrevista 3)

[Sobre presentaciones finales] no queremos que las **presentaciones finales** se vuelvan protocolares porque no les queremos enseñar al chavo espacios falsos (...) Sí se convierte un espacio de verdad, porque el chavo tiene que ser defensor de lo que está diciendo... Sí son procesos educativos porque son espacios reales, en donde se te puede decir como en presentación de tesis un comentario... positivo y áreas de mejora. (Entrevista 1)

Ver reflejados documentos y criterios referentes a la modalidad PAP ITESO en las prácticas y aprendizajes individuales de los profesores entrevistados, hizo posible reconocer parte del conocimiento real de la universidad y nombrar a una de las declaraciones de conocimiento de este proyecto; la modalidad PAP cuenta con una metodología genérica para el aprendizaje la cual está compuesta por los elementos: escenario PAP, inducción, guía de aprendizaje, seguimiento, acompañamiento, recuperación, reporte PAP, presentaciones finales.

Ortiz y Ruiz (2009) señalan que la formulación de una declaración de conocimiento organizacional parte de la relación y validación de los conocimientos individuales e implica su codificación a nivel de la organización. Esto requiere poner de manifiesto la postura o posición de la organización frente a algo, lo que consolida el conocimiento derivado del aprendizaje individual y grupal y de la información

recibida del medio externo. Las formulaciones de afirmaciones se codifican y validan posteriormente.

Al identificar y valorar el cúmulo de capital intelectual sobre metodología en PAP contenido en los profesores entrevistados, se continuó con la siguiente etapa del proyecto: constituir y dar seguimiento a una comunidad de práctica que pudiera identificar, compartir y sistematizar la experiencia y con base en ésta, profundizar y desarrollar los aspectos metodológicos, es decir los “cómos” para el aprendizaje en PAP”.

Así, como resultado de este proyecto, se evidencia como los conocimientos individuales -tanto de los profesores entrevistados como los participantes en la CoP- de manera organizada, fueron los cimientos y la estructura para la generación de nuevo conocimiento estructural para la universidad respecto a su propia modalidad educativa. Algunos ejemplos de ello son: herramientas para inducción a profesores PAP, insumo para el apartado de aprendizaje situado del reglamento institucional PAP, cuadernillo de trabajo en sesiones de UAB PAP.

La CoP quedó constituida por miembros de la organización que poseen conocimiento sobre las prácticas de PAP, derivado de su participación y experiencia personal.

La primera fase contemplada para este proyecto fue la conformación de una comunidad de práctica, pues se reconocía que gran parte del conocimiento que pretendía gestionarse se encontraba en las experiencias y aprendizajes de los profesores PAP. Por consiguiente, se inició con la identificación de los actores clave con los que podría conformarla, pero al hacer este ejercicio resultó necesario presentar al coordinador de los PAP de la universidad la propuesta sobre este proyecto. Según Toledano (2009) si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen poder en la toma de decisiones es muy probable que el

cambio no sea exitoso. En los siguientes fragmentos se demuestra cómo se llevó a cabo esta actividad y los resultados obtenidos.

“...presentar de manera verbal el tema: Recuperación de la metodología genérica de enseñanza en PAP. Insistí que no se trataba de recuperar todas las metodologías de enseñanza en los PAP, sino en identificar elementos constantes que se han desarrollado en los PAP como: una guía de aprendizaje, acompañamiento en escenario, reporte PAP, foro de resultados finales. Puse como ejemplo, si esta universidad quisiera transferir esta modalidad educativa, entonces qué metodología pasaría. Al poner el ejemplo, noté que a él le hizo sentido” (Diario 3).

“...continué explicando que el objetivo, no sólo es recuperar esta información como un insumo para la universidad, si bien esto en sí es valioso, también nos interesa generar una comunidad de práctica con profesores PAP de asignatura y tiempo fijo para compartir y aprender desde nuestras prácticas. Él continuó asentando con su cabeza, como en acuerdo. Y yo le pregunté para confirmar, ¿entonces cómo ves? Él contestó: está bien. Enseguida le pregunté que en mi imaginario tenía previstas dos opciones para la conformación de la comunidad de práctica: a) Concentrarme en una sola entidad o apuesta PAP, es decir sólo profesores PAP de un departamento o centro. b) Una muestra representativa de todas las 6 apuestas PAP e invitar a profesores PAP de los diferentes departamentos y centros. Él opinó que era mejor de la mayoría de las entidades, es decir el plan “b” para tener una mejor recuperación de la metodología genérica de enseñanza en PAP”. (Diario 3)

Una vez comunicado y aprobado el tema y propósito de este proyecto se continuó con la conformación de la comunidad de práctica aprendizaje en PAP, cuyo

propósito estaba centrado en recuperar las prácticas y conocimientos de los participantes. La comunidad es un sistema social complejo y estructurado en el que las personas se conectan y motivan por intereses comunes, retos o pasiones compartidas. Wenger define a las comunidades de práctica (CoP) como:

“...grupos de personas que se reúnen con el fin de compartir ideas, encontrar soluciones e innovar, uniendo esfuerzos para el desarrollo continuo de un área de conocimiento especializado [...] se mantienen unidos por un objetivo común y el deseo de compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas dentro de un tema o disciplina. (2005, citado en Martín, G. s.a., p. 11)

Con base en el perfil requerido para la CoP de este proyecto se realizó un listado de profesores que se reconocieran por su labor docente en esta modalidad. Así, la comunidad de práctica PAP quedó conformada por 5 profesores PAP: 3 profesores de asignatura, 2 de tiempo fijo en la universidad y además la líder del proyecto. Los miembros de la comunidad mantuvieron de forma activa y continua los roles de informantes, editores y validadores.

Tener una visión compartida implicó explicitar y dar valor a la experiencia y conocimiento de cada uno de los profesores PAP durante la negociación de significados.

Tener una visión compartida no es una etapa o actividad específica, pero sí una necesidad que toda CoP debe negociar. En el caso de la CoP PAP se fue formulando de manera colectiva una visión del proyecto en la medida que los integrantes veían reflejada su práctica y experiencia como un insumo que podría ser valioso para ellos mismos y para la organización.

“La creación de conocimiento organizacional es iniciada por la expansión del conocimiento de un individuo dentro de una organización. La interacción entre el conocimiento de experiencia y el raciocinio permite a los individuos crear sus propias perspectivas en

el mundo. Estas perspectivas, sin embargo, permanecen personales a menos que sean articuladas y amplificadas a través de la interacción social. Una forma de implementar la gestión de la creación de conocimiento organizacional es crear un ‘campo’ o ‘equipo de organización’” (Nonaka, 1994, p.17).

Ante el interés de expandir el conocimiento encontrado en la primera etapa del mapeo y validar la “Metodológica genérica para el aprendizaje en PAP” se convocó a la primera sesión a 4 profesores con la intención de construir un equipo auto-organizado o en palabras de Wenger (2001) una Comunidad de Práctica.

“Después de varios intentos, hoy se llevó a cabo la primera sesión de comunidad de práctica (...) en ésta se plantearon dos propósitos: el primero referido al proyecto metodología genérica para el aprendizaje en PAP y el segundo a la manera en la que este tema se abordaría desde una propuesta metodológica para la gestión del conocimiento como es el caso de esta comunidad de práctica.”(Diario 6, 24 de marzo).

Durante esta sesión se planteó una breve descripción de lo que consistía dicha metodología y como ésta se había recuperado de la experiencia de otros profesores. No obstante este planteamiento no fue bien recibido por los participantes.

“Hubo cierta resistencia al considerar que esta propuesta metodológica lo que haría era encasillar y cuadrangular, siendo que la riqueza de los PAP es su diversidad” (Diario 6, 24 de marzo).

Aún tratando de explicar lo que este proyecto pretendía, no se logró propiciar una visión compartida. Senge (2005) menciona que la visión compartida es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Se logra con la unión de un grupo de personas en torno de una identidad y de un bien común. La práctica de

la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino.

“Insistí en que la diversidad de los PAP se pretende no sólo respetar sino fortalecer, pero que sí es necesario identificar aspectos metodológicos mínimos para el aprendizaje en PAP” (Diario 6, 24 de marzo).

Se mostró un ejemplo para captar la atención e interés por el propósito planteado como CoP, pero fue fallido la propuesta no era aceptada por los participantes, prueba de ello el siguiente fragmento.

“Por ejemplo, todo alumno en PAP debe ser acompañado por un profesor, este es un mínimo requerido por el ITESO, pero ya el cómo se acompaña puede variar de acuerdo al estilo de cada profesor. Pero sí hay que garantizar que el alumno no sólo será acompañado en el aula sino en aspectos clave cuando él acude al escenario” (Diario 6, 24 de marzo).

[Luego de éste y otros ejemplos un profesor comentó] “de acuerdo sí puede haber estos mínimos” pero el resto de los compañeros dirigiéndose a él hicieron comentarios como: “lo que esto va a generar es que todos los PAP sean iguales” “se van a encasillar” (Diario 6, 24 de marzo).

Al darse esta dinámica se generó una negociación de significados sobre cómo la práctica y conocimientos de los profesores implicados serían retomados. Wenger (2001) expone como negociación de significados al proceso que utiliza el ser humano, para interpretar el mundo que habitamos, aplicar también las actividades que realizamos en la sociedad y sus instituciones están regidas por la constante de ésta.

“[volví a insistir] qué les parece si dejamos de lado esto de la metodología genérica pues quizá tengan razón de que esto pueda generar cuadricular los PAP y es lo que menos queremos, estamos conscientes que gran parte de la riqueza de los PAP está en su diversidad y en el estilo de cada profesor y las metodologías que ustedes han generado con sus prácticas (...) lo que podemos hacer es que cada uno de nosotros haga un mapeo, es decir, identificar con qué información, saberes, conocimientos, prácticas, etc. se cuenta en nuestros respectivos departamentos y sobre todo desde su propia práctica”(Diario 6, 24 de marzo).

[Al ver que los participantes comenzaban a estar de acuerdo con la propuesta replanteada se continuó]“para orientar este mapeo les puedo enviar una propuesta con rubros y preguntas sólo a nivel propuesta (...) enseguida me fui a mi oficina para enviar las preguntas previstas para el mapeo, pero me di cuenta que así como estaban no me eran tan útiles, me cayó el veinte que éstas estaban más orientadas a identificar los qués de una metodología genérica y no los cómo de cada profesor, que eran ahora la clave para encontrar sentido a la propuesta para esta CoP, por lo que tuve que hacer unos ajustes para que abonará a lo requerido por la CoP”. (Diario 6, 24 de marzo).

Ante este ajuste se puede ver como “La negociación de significados puede suponer el empleo del lenguaje, pero no se limita a él. La negociación de significados es un proceso productivo, pero negociar un significado no quiere decir construir desde cero. El significado no es preexistente, pero tampoco es simplemente inventado” (Wenger, 2001, p.78).

En la siguiente reunión de CoP asistieron todos los participantes, llevaron los avances solicitados del mapeo de conocimientos individuales de la recuperación de

la propia práctica. Estos fueron los primeros indicios de ser una empresa conjunta. Esto se puede ver reflejado en los siguientes fragmentos.

“Iniciamos con el primer rubro (...) cada integrante compartió su práctica, se solicitó que hiciera énfasis en lo que sí funciona respecto al aprendizaje en PAP” (Diario 7, 31 de marzo).

“Conforme avanzaba la sesión nos involucramos más en el tema y comenzamos a resaltar en los cómo o en aquellos conocimientos tácitos que no estamos acostumbrados a nombrar (...) Alcanzamos a compartir todos, pero el tiempo no nos dio para profundizar en el otro aspecto, sino solo en la cuestión del escenario PAP como generador de situaciones de aprendizaje” (Diario 7, 31 de marzo).

Wenger (2001) se refiere a la negociación de una empresa conjunta como una de las características de la práctica en la que se identifican 3 aspectos sobre la empresa, que mantienen a una comunidad de práctica:

1. Es el resultado de un proceso colectivo de negociación que refleja toda la complejidad del compromiso mutuo.
2. La definen los participantes en el proceso mismo de emprenderla.
3. No es una simple meta establecida, sino que crea entre los participantes unas relaciones de responsabilidad mutua que se convierten en una parte integral de la práctica.

Los aspectos de una empresa conjunta de profesores PAP se hicieron presentes al manifestar un compromiso mutuo, en donde se proponía la dedicación de más tiempo para las sesiones, la apertura para conocer otras prácticas e inclusive llegar a una negociación de significados para llegar a nuevos conocimientos. La participación y cosificación se fue dando en la medida que se identificaban los cómo del aprendizaje en PAP, muestra de ello son los siguientes fragmentos.

“Casi al finalizar la sesión una de las participantes, opinó que era muy poco el tiempo que estábamos dedicando para la comunidad de práctica y que vendría bien reunirnos otro día por más tiempo. Los otros participantes estuvieron de acuerdo y solo una no dijo nada” (Diario 7, 31 de marzo).

“Antes de concluir la sesión se volvió a retomar el tema propuesto de esta comunidad y nos hace ruido pensar en generar una metodología única, lo que estamos valorando es en sí decir los mínimos pero cómo llevar estos mínimos puede ser más flexible y acorde a la dinámica del proyecto y profesor PAP. Por ejemplo, todo alumno PAP [se vuelve a mencionar el ejemplo de la sesión anterior pero ahora es bien recibido] En este sentido podríamos emitir algunas buenas prácticas recuperadas de los profesores PAP y socializarlas en su momento” (Diario 7, 31 de marzo).

“Durante la sesión nos dimos cuenta que lo que estábamos haciendo era una recuperación de buenas prácticas metodológicas entorno a PAP (...) hemos ido construyendo una metodología propia común en PAP, que ciertamente si se sigue complementando podría ser útil para la universidad” (diario 7, jueves 2 de abril).

La combinación de conocimientos y prácticas de los profesores PAP generó cosificaciones que impulsaron el compromiso mutuo.

Una vez que cada profesor documentó su práctica con base en las preguntas relacionadas a los “qués” metodológicos en PAP previamente identificados, se elaboró un documento preliminar que fue el guión para continuar con el diálogo y negociación de significados en torno a la metodología genérica para el aprendizaje en PAP. Ello fue el detonante para que los participantes intercambiaran sus conocimientos explícitos provenientes de las propias experiencias y de las

reconstruidas a partir del diálogo y otros aportes documentados de la universidad y así generar una combinación de conocimientos afines al objeto de estudio de la CoP.

“En esta sesión les entregué a los profesores el documento que se había preparado [con los insumos enviados de cada uno de ellos] y comenzamos a dialogar. En este dialogo fueron explicitando otras cuestiones en torno a los modos de proceder en su práctica y ayudó a concentrar las experiencias y conocimientos de cada profe en un solo documento para encontrar puntos de encuentro (Diario 7, jueves 2 de abril)

“[por ejemplo] en cuanto al proceso metodológico para la selección del escenario PAP: no existe un proceso metodológico único, sin embargo existen pasos y técnicas que son coincidentes o pueden ser un insumo para hacer más eficaz y eficiente este proceso (ver anexo documento combinación) (Diario 7, jueves 2 de abril).

.

Nonaka (1998) considera que la formulación de conocimientos en una organización se da mediante el intercambio de conocimientos explícitos a explícitos que son expuestos por el lenguaje y desarrollado por procesos sociales y habilidades como: clasificar, adicionar, recategorizar, entre otras.

“En las siguientes sesiones nos dimos a la tarea de reconocer los métodos y herramientas útiles de nuestra práctica docente y que también resultaban serlo para los otros profesores (...) los puntos de encuentro los fuimos documentando para la elaboración del documento: Recuperación de la combinación de conocimientos generada en la comunidad de práctica: Estrategias metodológicas para el aprendizaje de los alumnos PAP” (Anexo 3).

“De manera coincidente todos los profesores identificaron dos rubros en la guía de aprendizaje PAP: Guía base – genérica, con las etapas básicas del proyecto y las competencias a desarrollar en cada etapa. Y Plan de trabajo – cronograma de actividades específico y ajustado a las necesidades del periodo” (Diario, jueves 2 de abril).

En la medida que la combinación de conocimiento se iba dando se fueron generando productos o procesos definidos denominados por Wenger (2001) como cosificaciones, este concepto se refiere al proceso de dar forma a la experiencia produciendo objetos que plasman esa experiencia en una cosa. En esta comunidad de práctica, se produjeron abstracciones, instrumentos y términos que posteriormente fueron el insumo para el conocimiento estructural de este proyecto.

“Pensamos que lo que generemos lo podremos aprovechar a través de productos (...) como herramientas que faciliten el aprendizaje, por ejemplo: una guía de aprendizaje – proyecto ¿cómo podría ser esta guía? Cada profesor presentó cómo era su guía con el fin de pensar en una conjunta” (Diario, jueves 2 de abril).

Como cosificación se concretó en el Cuadernillo de trabajo para la fase de integración del conocimiento: Guía base del proyecto más el plan de trabajo a las necesidades del escenario periodo. (Anexo 3).

Conforme avanzaron las sesiones de CoP y las cosificaciones eran evidentes, los participantes mostraron más interés y compromiso mutuo que desde el planteamiento de Wenger (2001) no sólo supone la competencia de un individuo, sino también la de los demás. Se basa en lo que se hace y en lo que se sabe, además de la capacidad de relacionarse significativamente con lo que no se hace y lo que no se sabe decir, con las contribuciones y el conocimiento de los demás. Esto puede ser palpable en el siguiente fragmento de diario:

“Comienza a tener un sentido más útil esta comunidad para nuestras labores. Comentarios como: tenemos que encontrar el punto medio entre lo que hace [menciona los nombres de dos profesores] en el tema de evaluación PAP (...). La petición de vernos no una sino dos veces por semana fue solicitada no por el líder del proyecto sino por los profesores y por supuesto aprovechada y muy valorada por el líder. (Diario 10)

Otro ejemplo de cómo las cosificaciones promovieron la participación y el compromiso por parte de los integrantes de la CoP así como de otras personas de la organización es el siguiente:

“Para la reconfiguración de la CoP, resultaba estratégico involucrar a un coordinador PAP, a quien en un inicio se había invitado, pero no le había sido posible participar por cuestión de tiempo. El diálogo que tuve con él en esta segunda invitación, inició con la demostración de la primera cosificación en la que participaron dos profesores PAP que están a su cargo. Conforme revisamos el documento Recuperación de la combinación de conocimientos generada en la comunidad de práctica: Estrategias metodológicas para el aprendizaje de los alumnos PAP el diálogo se centró en los contenidos de éste y cómo lo recuperado coincide y abona a la formación de otros profesores que comparten la propia práctica. Después de revisar los contenidos del documento que daban sentido a su misma práctica como coordinador, su respuesta fue qué tengo que hacer para participar en la CoP y cuáles serían los siguientes pasos” (Diario 10)

Una de las ventajas de participar en una comunidad de práctica es que no sólo contribuye a recuperar el conocimiento individual, sino a incentivar para que los participantes de ésta, sin importar su rol, resignifiquen su práctica y participación. El compromiso mutuo incentiva el nivel actitudinal y éste impulsa a la cosificación, por

lo que cosificar, participar y mantener compromiso mutuo muestran una relación cíclica realimentadora.

La preparación y desarrollo de la fase de integración del conocimiento favoreció la validación del conocimiento en torno a la metodología y sus componentes.

Firestone y McElroy (citados en Ortiz y Ruiz, 2009) integran en su propuesta de ciclo de vida del conocimiento el proceso de integración del conocimiento. Este proceso lo identifican como los procesos mediante los cuales una organización introduce nuevas declaraciones de conocimiento en su ambiente operacional y retira o reconstruye las antiguas.

Los integrantes de la CoP, con el fin de integrar el conocimiento producido, diseñaron e impartieron un taller denominado “UAB PAP” cuyo propósito era extender dicho conocimiento a otros profesores PAP de la universidad. En este taller participaron activamente 19 profesores quienes además de conocer parte del conocimiento estructural de la CoP lo emplearon para la recuperación de su propia práctica. Este taller pretendía:

- Presentar los qués de la metodología PAP ITESO obtenidos del conocimiento real recuperado en la primera etapa del mapeo.
- Comunicar los cómo de la metodología PAP ITESO obtenidos de la combinación de conocimientos en la CoP con los nuevos profesores PAP
- Recuperar la práctica de los nuevos profesores PAP participantes en el taller a través de una de las cosificaciones de este proyecto como lo fue el cuadernillo: *Estrategias metodológicas para el aprendizaje de los alumnos PAP recuperados en una comunidad de práctica.*

Durante la elaboración se hizo posible la apropiación por parte de los integrantes de la CoP, pues no sólo la integraron como parte del cuadernillo de trabajo sino que la

comunicaron a otros profesores durante el taller. Esto puede mostrarse en las siguientes citas.

“ (...) Este gráfico contiene los insumos básicos de la metodología para el aprendizaje en PAP del ITESO, esta declaración de conocimiento estructural ha sido reconocida y el eje central de la comunidad de práctica en la que participen 3 profesores PAP del departamento. Con base en éste se ha comenzado a identificar y recuperar algunos “cómos” o “conocimientos tácitos” generados en las prácticas de los profesores PAP. (Recuperación de la sesión UAB PAP).

Hasta este momento de taller se puede evidenciar cómo esta declaración de conocimiento ya era validada por los integrantes de la CoP, sin embargo los otros profesores PAP del departamento también tendrían que validarla. Al respecto Nonaka (1998) nombra a la “cristalización al proceso por el que varios departamentos dentro de la organización prueban la realidad y aplicabilidad del concepto creado por el equipo auto-organizado. Estos procesos de internalización se facilitan alentando la experimentación” por lo que en este taller fue necesario que los otros profesores PAP del departamento recuperan su propia práctica a través del cuadernillo que contenía no sólo la declaración de conocimiento sino la combinación de conocimientos de otros profesores que la sustentaban. La recuperación de la práctica de los profesores a través del cuadernillo fue bien aceptada.

“Durante la actividad una profesora comentó: es muy constructivo compartir esto, como profesores al momento de compartir las experiencias aprendemos prácticas, herramientas, que nos han ayudado a enriquecer nuestra manera de dar asesoría y que si no nos juntamos no lo sabemos” (Recuperación de la sesión UAB PAP).”

Y además generó un insumo más para la complementación de los cómo de la metodología para el aprendizaje en PAP que además generó un insumo para siguientes cosificaciones. La valoración de este taller fue positiva, se cumplió el propósito de compartir los conocimientos generados como CoP y despertar el interés para hablar del PAP desde la dimensión del aprendizaje.

3.2 Conocimiento estructural generado en el proyecto de aspectos metodológicos para el aprendizaje en PAP

En este apartado se presenta el conocimiento estructural el cual, desde un proyecto de gestión del conocimiento, se entiende como el conocimiento producido a partir de la identificación y sistematización del conocimiento real o con el que ya contaba la organización y que se puede obtener a través de un mapeo; del conocimiento potencial que es el adquirido por otros medios externos a la organización; y de su combinación el producto generado a partir de la movilización de activos del conocimiento, negociaciones de significados y cosificaciones del tema en cuestión.

Los productos de conocimiento generados a partir de este proyecto fueron cinco, todos están relacionados al tema central; aspectos metodológicos para el aprendizaje en PAP, y cumplen un fin específico para el desarrollo de esta experiencia y para la universidad.

El primero de los productos es el documento *Rubros y aspectos que propician el aprendizaje del alumno en PAP* en el que se desglosa una serie de preguntas para realizar el mapeo en las diferentes prácticas de los profesores e instancias de la universidad. El segundo es una ficha nombrada “Souvenir PAP” la cual de manera gráfica describe lo que es la modalidad PAP en términos del aprendizaje y muestra una síntesis de la metodología genérica para el aprendizaje en PAP. El tercer producto es un cuadernillo de trabajo producido con base en la combinación de conocimientos de la CoP, muestra aspectos y estrategias para la enseñanza en PAP e incorpora ejercicios didácticos que promueven la recuperación continua de

buenas prácticas de esta modalidad. El cuarto producto es una presentación en formato PPT derivada de la combinación de conocimientos para ser empleada durante el taller UAB PAP. El quinto producto es un documento que reflexiona sobre la conceptualización de los PAP como una metodología para el aprendizaje situado. A continuación se hace una descripción de cada uno de estos cinco productos.

3.2.1 Descripción del conocimiento estructural generado durante el proyecto

La manera en la que se presentan los productos de este proyecto es mediante 7 aspectos que permiten identificar; cuál es el conocimiento generado, a qué responde, con base en qué fue construido, a través de qué proceso, quién o quiénes lo han empleado y por último una descripción de éste. La Tabla 3 muestra conceptualmente cada uno de los aspectos empleados para describir los conocimientos estructurales generados en este proyecto.

Tabla 3. Aspectos para la descripción del conocimiento estructural de un proyecto de Gestión del conocimiento

Aspectos para la descripción del conocimiento estructural de un proyecto de Gestión del Conocimiento	
<i>Conocimiento estructural</i>	Es el nombre del conocimiento producido a partir del mapeo del conocimiento real adquirido, así como del resultado de la combinación de conocimientos generada a partir del proceso de gestión del conocimiento.
<i>Descripción del contenido y diseño del conocimiento estructural</i>	Es una reseña general del conocimiento estructural en la que se resalta el propósito y los elementos que lo conforman.
<i>Necesidades o evento disparador para la generación del conocimiento</i>	La problemática o necesidades de la organización, que además de persistir en una fluctuación ambiental, han sido detonantes para la construcción de determinado conocimiento estructural.

<i>Insumos para la construcción del conocimiento generado</i>	Artefactos y activos como: conocimiento real, conocimiento adquirido, conocimientos generados del propio proceso de gestión como: combinación, cosificación, entre otros.
<i>Proceso para la construcción del conocimiento generado</i>	Descripción general de cómo se llevaron a cabo las actividades secuenciadas para la generación del conocimiento.
<i>Uso del conocimiento generado:</i>	Las personas de la organización que han hecho uso o que harán uso del conocimiento estructural generado y bajo que contexto o circunstancias.
<i>Demostración del conocimiento generado o modelos</i>	Es un ejemplo del conocimiento generado. Puede ser sólo una parte de o su totalidad, dependerá de la extensión de éste.

(Fuente, elaboración propia, 2015)

A continuación se presenta la descripción de los 5 productos generados como resultado del proyecto (los productos se encuentran en los anexos del trabajo):

1. Documento: *Rubros y aspectos que propician el aprendizaje del alumno en PAP*
2. El suvenir PAP
3. Cuadernillo PAP
4. Presentación UAB PAP
5. Documento: *PAP: una modalidad compleja de aprendizaje situado*
Una reflexión de esta modalidad a 10 años de su creación

Conocimiento estructural	Documento: Rubros y aspectos que propician el aprendizaje del alumno en PAP
<i>Descripción del contenido y diseño del conocimiento estructural</i>	Este documento contiene una serie de preguntas cuyo fin es que el lector al responderlas pueda recuperar parte de su práctica docente en PAP. Están agrupadas en siete categorías referentes a los requerimientos básicos de la modalidad educativa PAP.
<i>Necesidades o evento disparador para</i>	Para llevar a cabo la segunda etapa del mapeo se requirió de un documento guía que facilitara la recuperación de los

la generación del conocimiento	aprendizajes individuales de los profesores PAP participantes en la CoP.		
Insumos para la construcción del conocimiento generado	Conocimiento real: conocimientos individuales de profesores PAP recuperados en la primera etapa del mapeo, conocimientos individuales de integrante de la CPAP y a la vez líder del proyecto de GC.		
Proceso para la construcción del conocimiento generado	De manera individual la líder del proyecto de Gestión del Conocimiento elabora documento y lo entrega a los integrantes de la comunidad de práctica.		
Uso del conocimiento generado:	Este documento fue empleado por los profesores PAP de la CoP como un artefacto guía para la recuperación de los “cómos” de la metodología para el aprendizaje en PAP. En futuras experiencias puede ser utilizado por la organización para el mapeo de conocimiento sobre PAP en otras instancias de la universidad.		
Ejemplos o modelos			
Comunidad de práctica Experiencia de aprendizaje en PAP Rubros y preguntas generadoras para Mapeo			
<table><tr><th>Rubros y aspectos que propician el aprendizaje del alumno en PAP</th></tr><tr><td>Este conjunto de preguntas tiene como fin facilitar la recuperación de la práctica de profesores PAP de los departamentos y centros. Se sugiere la reflexión en torno a qué es lo que lo realizan como profesores PAP, y/o lo que en sus departamentos o centros, se hace o se sabe en torno a: a) El escenario PAP generador de situaciones de aprendizaje El escenario PAP (organización, empresa, comunidad, etc.) debe ser apto para generar situaciones de aprendizaje de acuerdo a las disciplinas participantes. ¿Qué características debe tener o se deben considerar para aprobar un escenario PAP? ¿Cómo identificar qué una empresa u organización pueden ser o no escenario PAP? ¿Cómo te das cuenta cuando un escenario es viable para PAP?</td></tr></table>		Rubros y aspectos que propician el aprendizaje del alumno en PAP	Este conjunto de preguntas tiene como fin facilitar la recuperación de la práctica de profesores PAP de los departamentos y centros. Se sugiere la reflexión en torno a qué es lo que lo realizan como profesores PAP, y/o lo que en sus departamentos o centros, se hace o se sabe en torno a: a) El escenario PAP generador de situaciones de aprendizaje El escenario PAP (organización, empresa, comunidad, etc.) debe ser apto para generar situaciones de aprendizaje de acuerdo a las disciplinas participantes. ¿Qué características debe tener o se deben considerar para aprobar un escenario PAP? ¿Cómo identificar qué una empresa u organización pueden ser o no escenario PAP? ¿Cómo te das cuenta cuando un escenario es viable para PAP?
Rubros y aspectos que propician el aprendizaje del alumno en PAP			
Este conjunto de preguntas tiene como fin facilitar la recuperación de la práctica de profesores PAP de los departamentos y centros. Se sugiere la reflexión en torno a qué es lo que lo realizan como profesores PAP, y/o lo que en sus departamentos o centros, se hace o se sabe en torno a: a) El escenario PAP generador de situaciones de aprendizaje El escenario PAP (organización, empresa, comunidad, etc.) debe ser apto para generar situaciones de aprendizaje de acuerdo a las disciplinas participantes. ¿Qué características debe tener o se deben considerar para aprobar un escenario PAP? ¿Cómo identificar qué una empresa u organización pueden ser o no escenario PAP? ¿Cómo te das cuenta cuando un escenario es viable para PAP?			

¿Qué haces cuando el escenario PAP no está propiciando las situaciones de aprendizaje idóneas para la experiencia de los alumnos? ¿Hay un plan “b”? ...

b) Inducción al proyecto

Suponemos que todo alumno que inicia una experiencia PAP, participa en una inducción del proyecto..

¿Si es así? ¿Cómo se hace? ¿Qué suele incluir? ¿Cuál es su fin? ¿Se logra ese fin? ¿Qué suele lograr esta actividad?

Tal vez en esta inducción se presenta la guía de aprendizaje – proyecto, se informan las normas básicas para resguardar la seguridad de los alumnos, se establecen los acuerdos para llevar a cabo la experiencia, se informan los criterios de evaluación..

¿Si es así? o ¿qué es lo que contiene la inducción?

c) Diseño de guía de aprendizaje (guía para la aplicación de conocimientos en proyecto)

¿Se diseña una guía de aprendizaje y/o se hace una planeación para llevar a cabo el proyecto?

Si sí se hace: ¿Cómo se hace? ¿Qué incluye? ¿Cuáles son los beneficios? ¿En qué momento(s) se socializa?

¿Esta guía le ayuda al alumno a llevar a cabo la experiencia? ¿Cómo te das cuenta de ello?

¿Se hace otra estrategia? ¿No se requiere de ningún tipo de guía.. .por qué...?

d) Acompañamiento del aprendizaje del estudiante

En toda experiencia PAP el alumno debe ser acompañado por un profesor desde el inicio hasta el final de la experiencia. ¿Esto ocurre?

¿En qué consiste ese acompañamiento?

¿Identificas momentos claves para el acompañamiento? ¿Cuáles son?

¿La intensidad del acompañamiento varía según la etapa del proyecto o suele ser estable? ¿Cómo te das cuenta de ello?

¿Cuándo consideras que un alumno se siente acompañado?

¿Qué haces para acompañar a los alumnos?

¿Cuáles son los tipos o características de mediación que tú tienes con los alumnos en PAP?

Suponemos que el profesor PAP acompaña al alumno –al menos- para que él:

- Aplique sus conocimientos y a la vez desarrolle el proyecto
- Reflexione sobre la propia experiencia
- Elabore de Reporte PAP y presentación final.
- Da seguimiento con la organización para el desarrollo del proyecto

Si sí es así, qué hace para que esto ocurra el alumno.

O si idénticas otras funciones, ¿Cuáles son? ¿Cómo las desarrolla?

e) Evaluación del aprendizaje

¿Cuáles son los criterios de evaluación que empleas con tus alumnos? ¿Te funcionan estos criterios para dar cuenta de que el alumno aprendió?

¿Cuál sería tu mejor propuesta de evaluación del aprendizaje en PAP?

f) RPAP

En la experiencia PAP, el alumno deben entregar un reporte que dé cuenta del proyecto realizado, así como de sus aprendizajes.

Este Reporte PAP, ¿si es elaborado por los alumnos? ¿Cuándo se realiza? ¿Quién lo revisa?

La elaboración de este reporte ¿genera aprendizaje en los alumnos? ¿Por qué? ¿Qué competencias desarrolla el alumno en su elaboración?

¿Cuál es el rol del profesor para acompañar a los alumnos en esta actividad?

Consideras que podría haber mínimos para los reportes PAP ITESO ¿Cuáles podrían ser?

g) Foro de resultados (presentaciones finales)

En la experiencia PAP, el alumno debe dar cuenta de lo realizado, para ello se llevan a cabo los foros de resultados finales.

¿Se lleva a cabo esta actividad? ¿Cómo se hace? ¿Qué beneficios produce y en quiénes?

La participación de los alumnos en estas presentaciones ¿qué tipo de aprendizajes o competencias genera en ellos?

¿Cuál es el rol del profesor para acompañar a los alumnos en esta actividad?

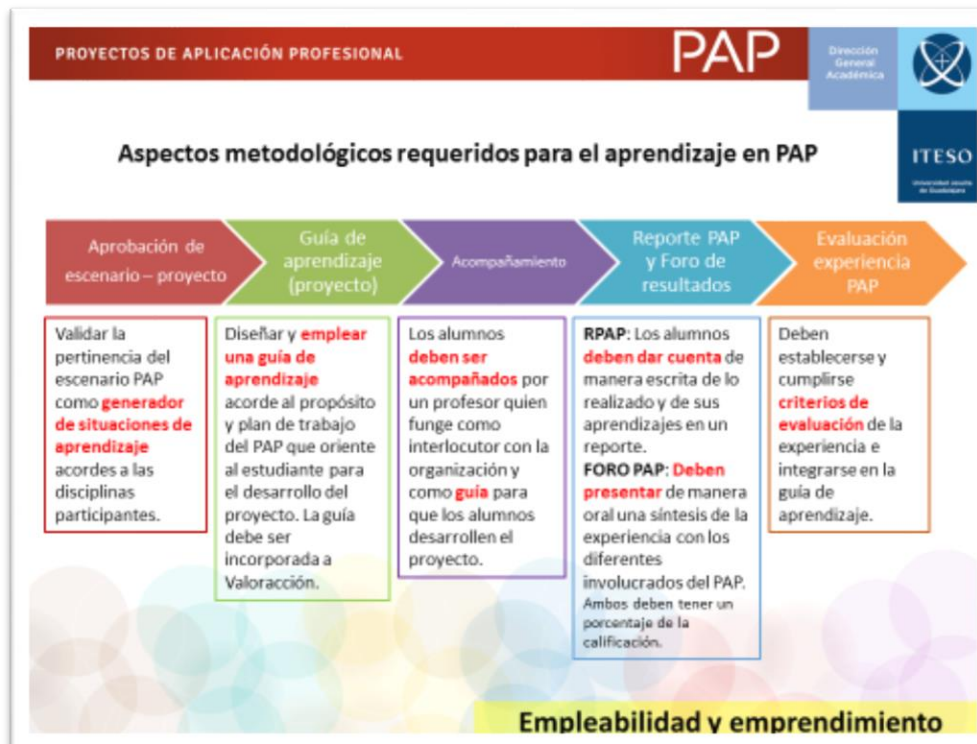
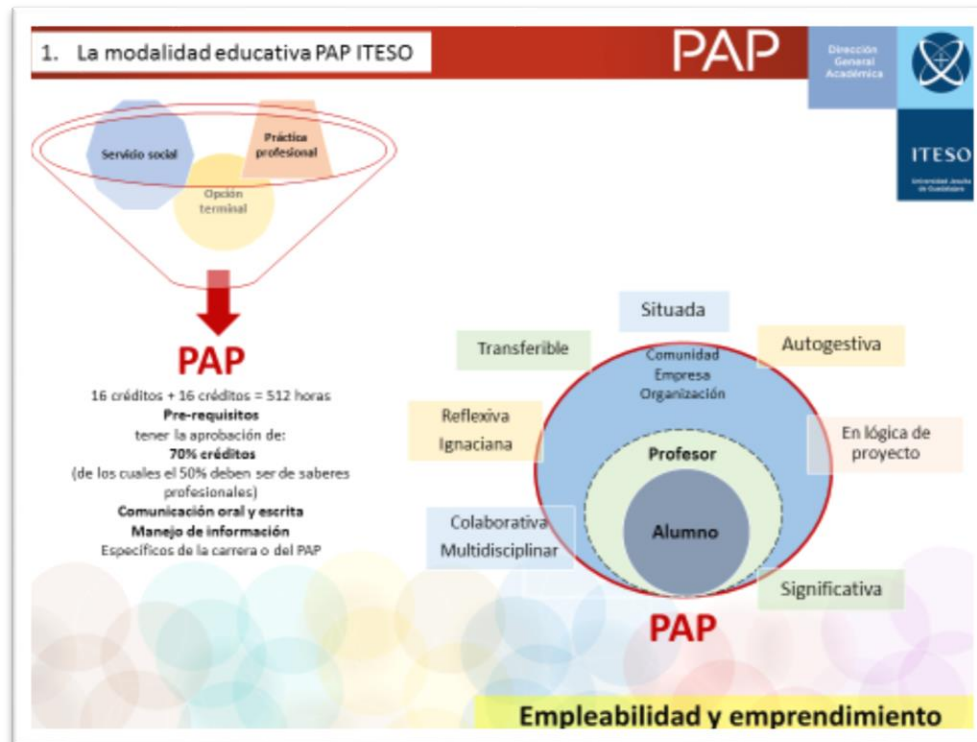
Cuándo han sido exitosas estas presentaciones finales, ¿qué factores influyeron?

Cuando estas presentaciones no han logrado su objetivo ¿qué factores influyeron?

Consideras que podría haber mínimos para las presentaciones finales de los PAP del ITESO ¿Cuáles podrían ser?

<i>Conocimiento estructural</i>	El souvenir PAP Gráfico sobre aspectos metodológicos para el aprendizaje en PAP
<i>Descripción del contenido y diseño del conocimiento estructural</i>	Gráfico que muestra una reseña de la modalidad PAP desde la óptica del aprendizaje, así como los aspectos básicos metodológicos para el aprendizaje en PAP.
<i>Necesidades o evento disparador para la generación del conocimiento</i>	Facilitar la comprensión de la declaración del conocimiento “metodología genérica para el aprendizaje en PAP” se requirió de la elaboración de una ficha en la que a manera de síntesis plasmara lo que se concibe por dicha declaración y los elementos que la conforman.
<i>Insumos para la construcción del conocimiento generado</i>	Aspectos nombrados en el documento “Mapeo sobre los aspectos que propician el aprendizaje del alumno en PAP” Conocimientos de profesores PAP combinados en la CoP.
<i>Proceso para la construcción del conocimiento generado</i>	Durante las sesiones de comunidad de práctica se combinaron conocimientos y se llegó a este gráfico como cosificación, su nombre puesto también en CoP permite reconocerlo como parte del repertorio compartido generando a la vez un sentido de identidad como comunidad. Este gráfico, como parte de un repertorio compartido por la CoP fue nombrado como “el souvenir PAP”.
<i>Uso del conocimiento generado:</i>	Este gráfico fue presentado y entregado en el taller UAB PAP durante la fase de integración del conocimiento de este proyecto. El gráfico fue empleado en la inducción de profesores PAP ITESO, así como en una ponencia PAP en el sistema de universidades jesuitas.

Ejemplos o modelos



<i>Conocimiento estructural</i>	Cuadernillo PAP para la recuperación de la práctica docente en PAP
<i>Descripción del contenido y diseño del conocimiento estructural</i>	<p>Cuadernillo que muestra los comentarios, aprendizajes y conocimientos recuperados de la CoP.</p> <p>Este material está conformado por dos grandes apartados: en el primero se explicitan los supuestos básicos que el ITESO prevé y solicita para asegurar una experiencia de aprendizaje en los alumnos participantes en PAP. En el segundo se presenta una síntesis de lo recuperado en la comunidad de práctica sobre las maneras o los “cómos” que los profesores emplean para lograr dichos “qués”, cabe señalar que este apartado no pretende determinar una manera de llevar a cabo la mediación para el aprendizaje en PAP, sino compartir estas prácticas docentes para que el lector retome, o no, lo que considere oportuno. En este segundo apartado se incluyen preguntas encerradas en figuras-globo como indicación para que el lector – profesor PAP recupere su propia experiencia.</p>
<i>Necesidades o evento disparador para la generación del conocimiento</i>	Recuperación de otros conocimientos individuales de profesores PAP ajenos a la CoP
<i>Insumos para la construcción del conocimiento generado</i>	<p>Insumos: Combinación de conocimientos individuales de la CoP</p> <p>Documentos institucionales PAP.</p>

Proceso para la construcción del conocimiento generado	Como una actividad de la CoP.
Uso del conocimiento generado:	<p>Este cuadernillo, que contiene la combinación de conocimientos generados en la CoP, fue entregado y empleado en el taller UAB PAP dentro fase de integración del conocimiento de este proyecto.</p> <p>Con la ayuda de esta herramienta los profesores PAP de la CoP comunicaron lo que se concibe como: metodología genérica para el aprendizaje en PAP y solicitaron que los profesores participantes recuperaran su práctica para así poder complementar los cómo de dicha metodología.</p>
Ejemplos o modelos	
Por cuestión de la extensión de este cuadernillo sólo se presenta el índice y una cuartilla. En el apartado de anexos se incluye su totalidad.	
<div data-bbox="555 1180 967 1614" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="488 1640 1052 1724">Estrategias metodológicas para el aprendizaje de los alumnos PAP</p> <p data-bbox="406 1749 1135 1797">Recuperación de la combinación de conocimientos generada en una Comunidad de Práctica (CoP) de profesores PAP DEAM</p>	



Estrategias metodológicas para el aprendizaje de los alumnos PAP recuperados en una comunidad de práctica

Introducción

Como es sabido, el ITESO desde el 2004 ha puesto en marcha la modalidad de Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) en la que se espera que el alumno aprenda a través de la puesta en práctica de sus saberes durante el desarrollo de un proyecto que pretende solventar una o más problemáticas en un delimitado contexto. A lo largo de este trayecto se han obtenido aprendizajes y lecciones aprendidas sobre las estrategias requeridas para propiciar el aprendizaje en PAP.

Lo que a continuación se presenta son los comentarios, aprendizajes y conocimientos recuperados de una Comunidad de Práctica (CoP) de profesores PAP del Departamento de Administración y Mercadología (DEAM) orientada a reconocer los aspectos metodológicos para el aprendizaje en PAP. En este documento se abordan dos puntos: en el primero se explicitan los supuestos básicos que el ITESO prevé y solicita para asegurar una experiencia de aprendizaje en los alumnos participantes en PAP, y en el segundo se presenta una síntesis de lo recuperado en la comunidad de práctica sobre las maneras o los "cómo" que los profesores emplean para lograr dichos "qué", cabe señalar que este apartado no pretende determinar una manera de llevar a cabo la mediación para el aprendizaje en PAP, sino compartir estas prácticas docentes para que el lector retome o no lo que considere oportuno. En este mismo apartado se incluyen preguntas encerradas en figuras-globo como indicación para que el lector – profesor PAP recupere su propia experiencia.

Los "qués" previstos y solicitados en la experiencia PAP por ITESO:

a) Escenario PAP

Seleccionar el lugar en el que el alumno desarrollará el proyecto, también llamado escenario PAP, que debe ser apto para generar situaciones de aprendizaje acordes a las disciplinas participantes.

b) Guía de aprendizaje

Diseñar y emplear una guía de aprendizaje. Ésta debe derivarse del propósito y plan de trabajo estipulado para llevar a cabo el proyecto PAP específico. Su finalidad debe ser orientar al estudiante para que las actividades que ha de realizar para el desarrollo de



d) Evaluación

La evaluación y calificación, al igual que las otras asignaturas, es un aspecto que se debe considerar. Es decisión del profesor la asignación de criterios para evaluar el aprendizaje de los alumnos en PAP. Considerar la elaboración y entrega del Reporte PAP, así como la presentación final son mínimos que deben estar incluidos. *Dada la complejidad de este apartado por ahora no se incluye en este documento.*

e) Recuperación de la experiencia: Reporte PAP

Recuperación de la experiencia (Reporte PAP) se reconoce que el alumno aprende por el hecho de interactuar con otros y desarrollar ciertas actividades, pero la recuperación y documentación de su práctica propicia en el alumno la capacidad de estructurar ideas y comunicárselas de manera escrita, argumentar sus acciones de manera secuenciada, expresar su opinión respecto a algo, saber emitir documentos con cierto rigor académico. Asimismo, a través de este documento la organización puede recibir una evidencia más del proyecto realizado.

f) Socialización de la experiencia: Foros de Resultados

Socialización de la experiencia a través de los Foros de Resultados, dar cuenta de lo realizado y los aprendizajes obtenidos es el propósito de esta actividad. Los Foros de Resultados PAP, pretenden socializar la experiencia con los diferentes involucrados del PAP y propiciar que los alumnos fortalezcan su comunicación oral al dar cuenta de lo que realizaron y aprendieron. También es un espacio en el que el alumno hace una síntesis de la experiencia y facilita ver sus logros y aprendizajes.

Los "cómo" recuperados en una comunidad de práctica de profesores PAP:

En esta comunidad de práctica lo que se hizo fue compartir la manera en la que llevamos dichos "cómo" en nuestra labor como profesores PAP con el propósito de recuperar la experiencia, revisar puntos de encuentro y áreas de mejora para poder explicitar los procesos metodológicos que se han desarrollado en la labor de enseñanza – aprendizaje en PAP.

El escenario PAP como generador de situaciones de aprendizaje



a.1) Se encontraron los siguientes aspectos:

Señala con X según sea tu caso

Aspectos identificados y que tienen que ser requeridos para que un escenario sea PAP	Si	No
El perfil del escenario debe ser acorde al propósito – objeto de estudio del PAP.		
Que exista una idea o proyecto, que puede no estar consolidado, pero sí con un objetivo claro de a dónde se quiere llegar.		
Que la organización o grupo, presenten una problemática o necesidad y que la contribución a la solución de ésta pueda ser solventada a través de la participación de alumnos una o más disciplinas.		
Que la organización esté dispuesta a asignar a un responsable para el desarrollo del proyecto y sea el interlocutor con el ITESO.		
Que al menos la persona asignada por la organización y las requeridas para el desarrollo del proyecto, estén dispuestos a:		
o Tener comunicación constante con el equipo PAP ITESO.		
o Gestionar lo necesario para que el PAP se desarrolle y pueda cumplir con sus objetivos. Por ejemplo: información de la organización, materiales, espacios, citar a reuniones a las personas requeridas para las actividades PAP que así lo requieran, respaldar y motivar para el cumplimiento de las actividades.		
Que la organización vea que es su proyecto, para lo que tomen con seriedad y sea un mejor escenario PAP.		
Tener actitud de apertura, deseos de cambiar y aprender, disponibilidad para trabajar con los alumnos y el profesor PAP, en síntesis hacer equipo.		
Tomar en cuenta los costos del proyecto y en función de éstos delimitar el alcance.		
Tomar en cuenta los riesgos que se podrían dar en el proyecto para prevenirlos o mitigarlos.		
Considerar las cuestiones legales implicadas en el proyecto.		

¿Qué otros consideras?



a.2) En cuanto al proceso metodológico para la selección del escenario PAP:

No existe un proceso metodológico único, sin embargo existen pasos y técnicas que son coincidentes o pueden ser un insumo para hacer más eficaz y eficiente este proceso:

Profesor A	Profesor B	Profesor C	Tú como profesor PAP	¿Cuál es tu caso?
Definir el perfil de la organización, empresa o proyecto requerido y que sea acorde al objeto de estudio del PAP.				
Entrevista para conocer a la persona y a la organización.		A través de entrevistas y visita a la organización para verificar que las características señaladas en la solicitud del proyecto coinciden con la realidad.		
Cuestionario, que reúne información básica de la empresa y proyecto.	La organización llena una solicitud en la que expone sus necesidades y la razón por la cual solicita el PAP.			
Análisis y selección de proyectos y prioridades, se recomienda dejar uno o dos como resguardo.	Con base en ésta se identifica la posibilidad de que sea o no escenario PAP.			
	Posteriormente se realiza una entrevista –			

<i>Conocimiento estructural</i>	Presentación UAB PAP
<i>Descripción del contenido y diseño del conocimiento estructural</i>	<p>Presentación en formato PPT derivada de la combinación de conocimientos de la CoP.</p> <p>Los temas desarrollados son:</p> <p>Descripción de los componentes de la modalidad educativa PAP ITESO</p> <p>Mapa de los actores en la gestión de PAP del departamento en el que se llevó a cabo el taller.</p> <p>Aspectos institucionales requeridos para el aprendizaje en PAP</p> <p>Conocimiento combinado de la comunidad de práctica.</p> <p>Fragmentos y ejercicios del cuadernillo.</p>
<i>Necesidades o evento disparador para la generación del conocimiento</i>	<p>Como una herramienta didáctica para el taller UAB PAP realizado con profesores PAP de un departamento (comunidad de aprendizaje).</p>
<i>Insumos para la construcción del conocimiento generado</i>	<p>Combinación de conocimientos de la CoP. Conocimientos estructurales: souvenir PAP, Cuadernillo PAP para la recuperación de la práctica docente en PAP.</p>
Modelos o ejemplos	

Estrategias de mediación



- Estar con el alumno cuando tienen la necesidad de expresar una idea, inconformidad, duda, reflexión, pregunta, análisis y hay alguien que **puede escucharlo y ayudarlo a entender esa situación**
- **Cuestionamos** sus propuestas, preguntamos mucho **para que ellos den una respuesta fundada**
- **Parafraseamos sus respuestas** para que ellos mismos clarifiquen sus ideas.
- Se **revisan y retroalimentan** lo avances
- Cuando el alumno tiene la oportunidad de expresar sus inquietudes o dudas, donde tiene el espacio para expresarlas y saber que le serán **contestadas con honestidad y franqueza** ya que lo que se busca es que madure como profesionalista y persona
- Cuando sus preguntas van más allá del tema que se está tratando, donde el alumno **tiene confianza** del profesor/asesor para tratar temas de su profesión, proyecto personal, etc.
- Hacer consciente al alumno que la realidad es compleja y que habrá obstáculos. Hacer de las posibles debilidades o inconsistencias del escenario reflexiones de aprendizaje para el alumno.



Momentos e intensidad del acompañamiento en PAP

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Etapas generales del PAP	Visita a la empresa															
	Diagnóstico															
	Propuesta															
	Validación															
	Implementación															
	Cierre															
Intensidad del acompañamiento																
Profesor 1																
Profesor 2																
Profesor 3																
Profesor 4																
¿Cuál es tu caso?																



	Muy alto
	Alto
	Medio

<i>Conocimiento estructural</i>	Documento: PAP: una modalidad compleja de aprendizaje situado Una reflexión de esta modalidad a 10 años de su creación		
<i>Descripción del contenido y diseño del conocimiento estructural</i>	Este documento es una reflexión sobre la complejidad de la modalidad educativa PAP que integra diferentes modalidades de aprendizaje situado. A diez años de su arranque se reconoce, que pese a su complejidad, se ha desarrollado una significativa curva de aprendizaje y conocimientos que en su mayoría están distribuidos en los profesores PAP lo que es motivo para impulsar procesos de gestión del conocimiento.		
<i>Necesidades o evento disparador para la generación del conocimiento</i>	La necesidad de reflexionar y recuperar desde la práctica.		
Insumos para la construcción del conocimiento generado	Revisión documental de aportes teóricos del aprendizaje experiencia y propuestas pedagógicas para su desarrollo.		
Proceso para la construcción del conocimiento generado	De manera individual la líder del proyecto de gestión revisa, recupera, analiza y documenta los aprendizajes sobre la modalidad.		
Uso del conocimiento generado:	Para ser difundido como parte de la modalidad PAP del ITESO.		
Modelos o ejemplos			
<table border="1"> <tr> <td>Aprendizaje experiencial - <i>in situ</i></td><td>Modalidad PAP</td></tr> </table>		Aprendizaje experiencial - <i>in situ</i>	Modalidad PAP
Aprendizaje experiencial - <i>in situ</i>	Modalidad PAP		

Un aprendizaje cognitivo que busca desarrollar habilidades y conocimientos propios de la profesión, así como la participación en la solución de problemas sociales o de la comunidad de pertenencia. Enfatiza la utilidad o funcionalidad de lo aprendido en el aprendizaje en escenarios reales.		Los PAP constituyen la unidad académica por excelencia del currículum formativo de los alumnos de licenciatura del ITESO, que permite que estos últimos protagonicen libre, decidida y responsablemente proyectos profesionales que contribuyan a la innovación social y tecnológica en el entorno de la Universidad, mediante los cuales aprenden a ejercitarse en la solución de problemas reales y situados, que contribuyan a transformar la sociedad mexicana en una más justa y humana, particularmente junto con los más necesitados.
Método de proyectos	Es un aprendizaje eminentemente experiencial, pues se aprende al hacer y al reflexionar sobre lo que se hace en contextos de prácticas situadas y auténticas.	
Aprendizaje centrado en la solución de problemas reales y en escenarios reales	Consiste en el planteamiento de una situación problema, donde su construcción, análisis y/o solución constituyen el foco central de la experiencia, y donde la enseñanza consiste en promover deliberadamente el desarrollo del proceso de indagación y resolución del problema en cuestión.	
Aprendizaje basado en el servicio a la comunidad	Se define como un enfoque pedagógico en el que los estudiantes aprenden y se desarrollan por medio de su participación activa en experiencias de servicio organizadas con cuidado y directamente vinculadas a las necesidades de una comunidad.	

3.2.2 Diseño de actividades para intervenir el aprendizaje

El diseño de las actividades para intervenir el aprendizaje requirió de ajustes que fueron acordados por la misma comunidad, esto se debió a que en la fase de planeación se preveía que la implementación de estrategias recuperadas sobre el aprendizaje en PAP se pondría a prueba en la propia práctica de los docentes, y en cierta medida así se dio, pero no de manera sistematizada y evaluada, puesto que se consideró más valioso dedicar el tiempo y esfuerzo para extender la combinación de conocimientos de la CoP a otros profesores PAP y así continuar con mecanismos para la gestión de los activos del conocimiento de esta modalidad.

Por consiguiente el diseño de actividades para intervenir el aprendizaje estuvo centrado en un taller UAB PAP que tenía como propósito difundir y poner a prueba el conocimiento producido por la CoP y, con el uso del conocimiento estructural producido, continuar con la recuperación de nuevos conocimientos de otros profesores PAP. El diseño de esta intervención se presenta a continuación:

Propósito de la intervención	Reconocer la modalidad educativa PAP ITESO Reconocer quienes son los actores en la gestión de PAP del departamento. Identificar aspectos institucionales requeridos para el aprendizaje en PAP Conocer algunas prácticas docentes para el aprendizaje en PAP
Destinatarios	Profesores PAP y coordinadores de Programa PAP de diferentes departamentos o centros.
Aprendizajes esperados	Reconocer y analizar la práctica desde la óptica del aprendizaje en PAP.
Producto esperado	Los cuadernillos contestados por parte de los profesores participantes.
Características del producto esperado	En las respuestas emitidas por los participantes se espera que:

	<ul style="list-style-type: none">- Complementen los contenidos que se presentan en el cuadernillo.- Hagan referencia a la mediación del profesor PAP- Reflejen la metodología propia del profesor para el aprendizaje en PAP																		
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none">- profundidad: denota ampliamente el análisis- recuperación: incorpora las experiencias y aciertos de su práctica, así como las lecciones aprendidas.																		
Descripción	<div><p style="text-align: center;">Comunidad de práctica PAP Planeación taller UAB PAP DEAM viernes 14 noviembre de 9:00 a 11:00am</p><table><tr><th>Hora</th><th>Actividad</th><th>Responsable</th></tr><tr><td>9:00</td><td>Bienvenida</td><td>Coordinador PAP de la entidad quien también es parte de la CoP</td></tr><tr><td>9:10</td><td>Propósito reunión: 1. Reconocer quienes son los actores en la gestión de un PAP del DEAM 2. Identificar los aspectos institucionales requeridos para el alumno y su aprendizaje en PAP 3. Conocer algunas prácticas docentes para el aprendizaje en PAP</td><td>Coordinador PAP de la entidad quien también es parte de la CoP</td></tr><tr><td>9:15</td><td>Situar PAP DEAM en estructura PAP ITESO , lógica apuesta, programa, proyecto</td><td>Coordinador PAP de la entidad</td></tr><tr><td>9:20</td><td>Situar PAP en términos del aprendizaje Aspectos institucionales requeridos para el alumno y su aprendizaje en PAP</td><td>Líder proyecto gestión</td></tr><tr><td>9:30</td><td>a) Conocer experiencias en torno a la gestión PAP para el aprendizaje del alumno b) Recupera la práctica docente</td><td>Profesores PAP que son miembros de la CoP</td></tr></table></div>	Hora	Actividad	Responsable	9:00	Bienvenida	Coordinador PAP de la entidad quien también es parte de la CoP	9:10	Propósito reunión: 1. Reconocer quienes son los actores en la gestión de un PAP del DEAM 2. Identificar los aspectos institucionales requeridos para el alumno y su aprendizaje en PAP 3. Conocer algunas prácticas docentes para el aprendizaje en PAP	Coordinador PAP de la entidad quien también es parte de la CoP	9:15	Situar PAP DEAM en estructura PAP ITESO , lógica apuesta, programa, proyecto	Coordinador PAP de la entidad	9:20	Situar PAP en términos del aprendizaje Aspectos institucionales requeridos para el alumno y su aprendizaje en PAP	Líder proyecto gestión	9:30	a) Conocer experiencias en torno a la gestión PAP para el aprendizaje del alumno b) Recupera la práctica docente	Profesores PAP que son miembros de la CoP
Hora	Actividad	Responsable																	
9:00	Bienvenida	Coordinador PAP de la entidad quien también es parte de la CoP																	
9:10	Propósito reunión: 1. Reconocer quienes son los actores en la gestión de un PAP del DEAM 2. Identificar los aspectos institucionales requeridos para el alumno y su aprendizaje en PAP 3. Conocer algunas prácticas docentes para el aprendizaje en PAP	Coordinador PAP de la entidad quien también es parte de la CoP																	
9:15	Situar PAP DEAM en estructura PAP ITESO , lógica apuesta, programa, proyecto	Coordinador PAP de la entidad																	
9:20	Situar PAP en términos del aprendizaje Aspectos institucionales requeridos para el alumno y su aprendizaje en PAP	Líder proyecto gestión																	
9:30	a) Conocer experiencias en torno a la gestión PAP para el aprendizaje del alumno b) Recupera la práctica docente	Profesores PAP que son miembros de la CoP																	

	<ul style="list-style-type: none"> • Escenario PAP • Guía de aprendizaje • Acompañamiento • Recuperación de la experiencia: Reporte PAP • Socialización de la experiencia: Foros de Resultados 	
Otros pendientes.		
- Salón, refrigerio	Líder proyecto	
- Logística salón	Líder proyecto	
- En herradura , dos micrófonos		
- Enviar invitación	Coordinador PAP de la entidad quien también es parte de la CoP Convocados: todos los profesores PAP del departamento, Coordinadores de programa PAP, coordinadores y de programa educativo del departamento.	
- Terminar presentación	Comunidad de práctica	
- Terminar material para entregar a participantes	Comunidad de práctica	
- Taller viernes 14 noviembre de 9:00 a 11:00am	Comunidad de práctica	

Conclusiones

En este proyecto se demuestra cómo las organizaciones cuentan con conocimientos distribuidos que al ser gestionados pueden dar respuestas a necesidades existentes de la misma organización o incluso propiciar aprendizajes generativos, como fue en este caso mediante la producción de conocimiento sobre metodología genérica para el aprendizaje en PAP.

El proceso muestra cómo el conocimiento real de la organización evidenciado a través del mapeo, puede actuar como eje conductor que permite dar sentido a una comunidad de práctica y cómo la combinación del conocimiento individual de los diferentes miembros de dicha comunidad, propicia el reconocimiento de buenas prácticas, lecciones aprendidas y cómo éstas resultan de utilidad para otros profesores y para la misma universidad.

Se reconoce como en una comunidad de práctica se generan, a través de negociación de significados, participación y compromiso mutuo, cosificaciones que no sólo son relevantes y útiles para los actores que participan directamente en su producción sino para otros miembros de la organización que tienen prácticas similares o compartidas. El proceso de producción de conocimiento también enriquece o capitaliza a la organización porque ahora cuenta con:

Documento *Aspectos que propician el aprendizaje del alumno en PAP*: consta de una serie de preguntas agrupadas por aspectos generales de la metodología PAP su fin es facilitar la recuperación de la práctica docente en PAP.

Ficha souvenir PAP: herramienta que a manera de síntesis integra de manera gráfica los insumos básicos de la metodología genérica para el aprendizaje en PAP. Cuadernillo de trabajo sobre las estrategias metodológicas para el aprendizaje de los alumnos PAP: este cuadernillo además de recuperar la combinación de conocimientos de la CoP se plantean ejercicios que invitan a la recuperación de la práctica.

Documento *PAP: una modalidad compleja de aprendizaje situado*: plantea una reflexión de PAP como una modalidad que integra varias estrategias del aprendizaje situado, así como las implicaciones y retos que tiene para la docencia.

La comunidad de práctica, como una manera de acceder y organizar el conocimiento sobre los aspectos metodológicos para el aprendizaje en PAP, trajo consigo una manera de repensar la formación docente respecto a PAP y nuevas formas de proceder en la organización interna en la Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional. El proyecto ha permeado de manera particular en la Coordinación PAP y al departamento en el que se llevó a cabo esta experiencia, sin embargo aún no impacta a otras instancias de la universidad, cuestión que queda como un reto, incluso para la validación de conocimiento producido en este proyecto.

Cabe señalar que la dinámica propia de la organización y hallazgos encontrados en la etapa del mapeo; en la que se identificó la existencia de conocimientos muy valiosos dentro de la propia universidad, propició que esta etapa se prolongara más allá de lo previsto en el plan de trabajo, no obstante, estos cambios hicieron posible el reconocimiento del eje conductor de este proyecto que facilitó la gestión del conocimiento.

Los aspectos de la cultura organizacional que favorecieron el desarrollo de este proyecto fueron: la apertura que se tiene para el desarrollo de proyectos y aportaciones a la modalidad PAP; confianza y credibilidad para proporcionar y tener acceso a la información requerida; la valoración que se le da al profesor por su experiencia y conocimientos más allá del puesto que desempeña, ambiente de diálogo y cooperación por la mayoría de los involucrados en este proyecto. Algunas limitantes fueron los propios ritmos de la universidad en relación con los tiempos estipulados en la planeación del proyecto de gestión, lo que generó no sólo un desfase en las actividades sino una reorientación de estrategias y acciones.

Respecto a la gestión realizada por la líder del proyecto, se llevaron ciertas acciones que pueden ser sugerentes para otras experiencias de gestión del conocimiento como: ser flexible en los modos para lograr el propósito estipulado del proyecto de gestión y reconocer que éste puede adecuarse a la dinámica y cultura organizacional, pero sin perder de vista que siga siendo útil y acorde a las necesidades de la organización. La comunicación y el seguimiento de los acuerdos entre el líder y las partes involucradas hacen posible el cumplimiento de éstos y con ello el desarrollo del proyecto.

El rol del líder de un proyecto de gestión del conocimiento, a manera de analogía, consiste en saber identificar los momentos en los que toca ser el director de la orquesta, convertirse en un músico más y dejar que otros dirijan asegurándose que no se pierda el ritmo, así como, reconocer si se requiere de otros instrumentos ya sea internos o fuera de la organización o inclusive incentivar para crear nuevos sonidos, explicitar los nombres de las melodías existentes o nombrar las nuevas como parte de un repertorio compartido para darlo a conocer a la organización para su validación e incorporación a futuras prácticas, o siguiendo con esta analogía, a nuevas partituras.

En cuanto a la conformación y desarrollo de la comunidad de práctica se puede decir que es fundamental identificar, con base en los criterios establecidos como parte del proyecto, a los actores claves para conformar la comunidad y considerar que aun siendo cuidadosos en ello, pueden surgir alteraciones a lo planeado y dinámicas no previstas como la interacción entre los involucrados o los intereses o necesidades cambiantes de cada uno de los participantes. Para esto resulta estratégico fomentar un clima de confianza, diálogo y compromiso, así como un reconocimiento a las experiencias y conocimientos individuales que cada uno aporta hasta llegar a una visión compartida y entonces generar un aprendizaje colectivo. Las cosificaciones concretan la combinación entre conocimientos individuales de los integrantes que conforman la comunidad y de éstos con conocimiento externo a la organización.

En el caso de este proyecto, el uso de las cosificaciones y del conocimiento estructural producido (cuadernillo, souvenir PAP y otros documentos), durante la etapa de integración del conocimiento, a través de talleres con otros profesores PAP trajo consigo no sólo la aceptación de la metodología genérica para el aprendizaje en PAP sino nuevas formas de concebir los espacios formativos para esta modalidad educativa y reconocer cómo los mismos activos del conocimiento de la organización, al ser gestionados, dan respuesta a la inquietud de cómo formar de mejor manera al alumnado y nombrar explícitamente, ya no sólo la modalidad de aprendizaje situado PAP del ITESO, sino la metodología educativa que ha sido desarrollada por la universidad y equipos de trabajo.

Si bien, dicha metodología se llevaba a cabo por las diferentes instancias y personas de la universidad, ésta no había sido identificada como una declaración de conocimiento explícita en la que la misma organización se diera cuenta del capital con el que contaba y así poder seguir innovando en y para la misma modalidad.

Después de haber llevado a cabo esta experiencia en la que se reconoce que gran parte de la metodología educativa PAP está en los profesores, se recomienda lo siguiente:

Continuar con comunidades de práctica y de aprendizaje que permitan seguir identificando las experiencias y estrategias para el aprendizaje en PAP y generar procesos de gestión del conocimiento como los iniciados en este proyecto.

Continuar con la etapa de integración de conocimiento y hacerla extensiva a otras entidades de la universidad con el fin de validar el conocimiento producido de esta experiencia y plantear nuevas preguntas.

Referencias

- Canals, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- Barberà, Elena. (s/f). Los fundamentos teóricos de la tutoría presencial y en línea: una perspectiva socio – constructivista. Universidad Oberta de Catalunya. España.
- Barberis & Ródenas (s/f). Las tutorías en la formación académica y humana de los alumnos en la Universidad San Pablo CEU. XVI Jornadas ASEPUMA – IV Encuentro Internacional. Ponencia llevada en las Jornadas del Departamento de Métodos Cuantitativos de la Universidad de San Pablo CEU. Recuperado de: <http://www.uv.es/asepuma/XVI/605.pdf> [Fecha de consulta: 09/09/14]
- Díaz Barriga Arceo, Frida (2006). Enseñanza situada: vínculo entre la escuela y la vida. México: Mc Graw Hil.
- Díaz Barriga, F. (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 5(2). Consultado el día 14 de octubre de 2014 en: <http://redie.ens.uabc.mx/vol5no2/contenido-arceo.html>
- Gordó i Ausbarel, G. (2010). *Centros educativos, ¿islas o nodos? Los centros como organizaciones-red*. Barcelona: Grao.
- ITESO (2007). *Modelo Educativo del ITESO*. México: autor.
- ITESO (2005). Criterios Generales y Propuestas operativas para los Proyectos de Aplicación Profesional. México: autor.
- Junta de Gobierno del ITESO (1974). *Orientaciones fundamentales del ITESO*. México: autor.
- Junta de Gobierno del ITESO (2003). *Misión del ITESO*. México: autor.
- Junta de Gobierno (2010). *Estatuto Orgánico del ITESO*. México: autor.
- Morales, P. (2008). *Nuevos roles de profesores y alumnos, nuevas formas de enseñar y de aprender*. En Prieto, L. La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje: estrategias útiles para el profesorado (p. 17-29). Barcelona: Octaedro.
- Nonaka, I. (1994). Una teoría dinámica de creación de conocimiento organizacional. *Organization Science*, 5(1), 1-42.
- Ortiz Cantú, S. y Ruiz Sahagún, A. (2009). *Gestión del conocimiento de segunda generación: modelo de Firestone y McElroy*. Tlaquepaque, México: ITESO.

- Sanz (2005). *Comunidades de práctica virtuales: acceso y uso de contenidos*. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento Vol. 2 - N.º 2. Pp. 26-35.
- Senge, P. (2005). Dominio personal. En *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (179-221). Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Shagoury, R., y Miller, B. (2000). *El arte de la indagación en el aula*. Barcelona: Gedisa.
- Toledano O'Farrill, R. (2009). *Mapeo del conocimiento*. Documento de trabajo. Tlaquepaque, México: ITESO.
- Toledano, R. (2011). *Gestión del cambio planeado en organizaciones: Aspectos fundamentales*. Documento de trabajo.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Woods, P. (1989). *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa*. España: Paidós.
- Zabalza, M., Cid, A., y Trillo, F. (2014). *Formación docente del profesorado universitario. El difícil tránsito a los enfoques institucionales*. Revista Española de Pedagogía, 72(257), 39-54.

Anexos

- 1) Rubros y preguntas generadoras para Mapeo
- 2) El souvenir PAP. Gráfico sobre aspectos metodológicos para el aprendizaje en PAP
- 3) Cuadernillo PAP para la recuperación de la práctica docente en PAP
- 4) Presentación PPT para taller comunidad de aprendizaje
- 5) Documento. PAP: una modalidad compleja de aprendizaje situado. Una reflexión de esta modalidad a 10 años de su creación

Rubros y aspectos que propician el aprendizaje del alumno en PAP
<p>Este conjunto de preguntas tiene como fin facilitar la recuperación de la práctica de profesores PAP de los departamentos y centros. Se sugiere la reflexión en torno a qué es lo que lo realizan como profesores PAP, y/o lo que en sus departamentos o centros, se hace o se sabe en torno a:</p> <p>c) El escenario PAP generador de situaciones de aprendizaje El escenario PAP (organización, empresa, comunidad, etc.) debe ser apto para generar situaciones de aprendizaje de acuerdo a las disciplinas participantes. ¿Qué características debe tener o se deben considerar para aprobar un escenario PAP? ¿Cómo identificar qué una empresa u organización pueden ser o no escenario PAP? ¿Cómo te das cuenta cuando un escenario es viable para PAP? ¿Qué haces cuando el escenario PAP no está propiciando las situaciones de aprendizaje idóneas para la experiencia de los alumnos? ¿Hay un plan “b”? ...</p> <p>d) Inducción al proyecto Suponemos que todo alumno que inicia una experiencia PAP, participa en una inducción del proyecto. ¿Si es así? ¿Cómo se hace? ¿Qué suele incluir? ¿Cuál es su fin? ¿Se logra ese fin? ¿Qué suele lograr esta actividad? Tal vez en esta inducción se presenta la guía de aprendizaje – proyecto, se informan las normas básicas para resguardar la seguridad de los alumnos, se establecen los acuerdos para llevar a cabo la experiencia, se informan los criterios de evaluación.. ¿Si es así? o ¿qué es lo que contiene la inducción?</p> <p>c) Diseño de guía de aprendizaje (guía para la aplicación de conocimientos en proyecto) ¿Se diseña una guía de aprendizaje y/o se hace una planeación para llevar a cabo el proyecto? Si sí se hace: ¿Cómo se hace? ¿Qué incluye? ¿Cuáles son los beneficios? ¿En qué momento(s) se socializa? ¿Esta guía le ayuda al alumno a llevar a cabo la experiencia? ¿Cómo te das cuenta de ello? ¿Se hace otra estrategia? ¿No se requiere de ningún tipo de guía.. .por qué...?</p> <p>d) Acompañamiento del aprendizaje del estudiante En toda experiencia PAP el alumno debe ser acompañado por un profesor desde el inicio hasta el final de la experiencia. ¿Esto ocurre? ¿En qué consiste ese acompañamiento?</p>

¿Identificas momentos claves para el acompañamiento? ¿Cuáles son?
¿La intensidad del acompañamiento varía según la etapa del proyecto o suele ser estable? ¿Cómo te das cuenta de ello?
¿Cuándo consideras que un alumno se siente acompañado?
¿Qué haces para acompañar a los alumnos?
¿Cuáles son los tipos o características de mediación que tú tienes con los alumnos en PAP?

Suponemos que el profesor PAP acompaña al alumno –al menos- para que él:

- Aplique sus conocimientos y a la vez desarrolle el proyecto
- Reflexione sobre la propia experiencia
- Elabore de Reporte PAP y presentación final.
- Da seguimiento con la organización para el desarrollo del proyecto

Si sí es así, qué hace para que esto ocurra el alumno.

O si idénticas otras funciones, ¿Cuáles son? ¿Cómo las desarrolla?

h) Evaluación del aprendizaje

¿Cuáles son los criterios de evaluación que empleas con tus alumnos? ¿Te funcionan estos criterios para dar cuenta de que el alumno aprendió?

¿Cuál sería tu mejor propuesta de evaluación del aprendizaje en PAP?

i) RPAP

En la experiencia PAP, el alumno deben entregar un reporte que dé cuenta del proyecto realizado, así como de sus aprendizajes.

Este Reporte PAP, ¿si es elaborado por los alumnos? ¿Cuándo se realiza? ¿Quién lo revisa?

La elaboración de este reporte ¿genera aprendizaje en los alumnos? ¿Por qué? ¿Qué competencias desarrolla el alumno en su elaboración?

¿Cuál es el rol del profesor para acompañar a los alumnos en esta actividad?

Consideras que podría haber mínimos para los reportes PAP ITESO ¿Cuáles podrían ser?

j) Foro de resultados (presentaciones finales)

En la experiencia PAP, el alumno debe dar cuenta de lo realizado, para ello se llevan a cabo los foros de resultados finales.

¿Se lleva a cabo esta actividad? ¿Cómo se hace? ¿Qué beneficios produce y en quiénes?

La participación de los alumnos en estas presentaciones ¿qué tipo de aprendizajes o competencias genera en ellos?

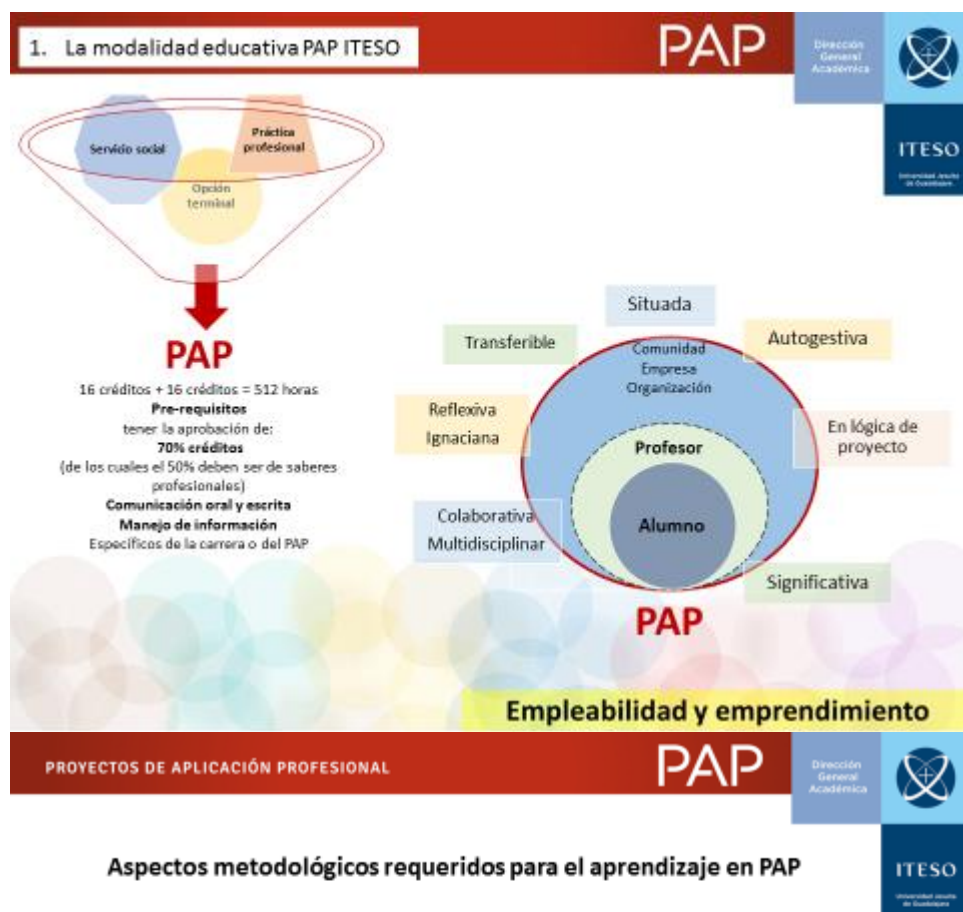
¿Cuál es el rol del profesor para acompañar a los alumnos en esta actividad?

Cuándo han sido exitosas estas presentaciones finales, ¿qué factores influyeron?

Cuando estas presentaciones no han logrado su objetivo ¿qué factores influyeron?

Consideras que podría haber mínimos para las presentaciones finales de los PAP del ITESO ¿Cuáles podrían ser?

Anexo 2



Aspectos metodológicos requeridos para el aprendizaje en PAP





Estrategias metodológicas para el aprendizaje de los alumnos en PAP

Recuperación de la combinación de conocimientos generada en una Comunidad de Práctica (CoP) de profesores PAP DEAM

Nombre de Profesor PAP: _____

PAP: _____

Tlaquepaque, Jalisco, 14 de noviembre de 2014

Contenido

<u>Introducción</u>	92
<u>Los “qués” previstos y solicitados en la experiencia PAP por ITESO:</u>	92
<u>Los “cómos” recuperados en una comunidad de práctica de profesores PAP:</u> .	93
<u>El escenario PAP como generador de situaciones de aprendizaje</u>	93
<u>La guía de aprendizaje en PAP</u>	97
<u>Acompañamiento en la experiencia PAP</u>	99
<u>Reporte PAP</u>	103
<u>Foros de resultados PAP</u>	105
<u>Evaluación de la Sesión de trabajo UAB PAP DEAM</u>	106

Estrategias metodológicas para el aprendizaje de los alumnos PAP recuperados en una comunidad de práctica

Introducción

Como es sabido, el ITESO desde el 2004 ha puesto en marcha la modalidad de Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) en la que se espera que el alumno aprenda a través de la puesta en práctica de sus saberes durante el desarrollo de un proyecto que pretende solventar una o más problemáticas en un delimitado contexto. A lo largo de este trayecto se han obtenido aprendizajes y lecciones aprendidas sobre las estrategias requeridas para propiciar el aprendizaje en PAP.

Lo que a continuación se presenta son los comentarios, aprendizajes y conocimientos recuperados de una Comunidad de Práctica (CoP) de profesores PAP del Departamento de Administración y Mercadología (DEAM) orientada a reconocer los aspectos metodológicos para el aprendizaje en PAP. En este documento se abordan dos puntos: en el primero se explicitan los supuestos básicos que el ITESO prevé y solicita para asegurar una experiencia de aprendizaje en los alumnos participantes en PAP, y en el segundo se presenta una síntesis de lo recuperado en la comunidad de práctica sobre las maneras o los “cómos” que los profesores emplean para lograr dichos “qués”, cabe señalar que este apartado no pretende determinar una manera de llevar a cabo la mediación para el aprendizaje en PAP, sino compartir estas prácticas docentes para que el lector retome o no lo que considere oportuno. En este mismo apartado se incluyen preguntas encerradas en figuras-globo como indicación para que el lector – profesor PAP recupere su propia experiencia.

Los “qués” previstos y solicitados en la experiencia PAP por ITESO:

a) Escenario PAP

Seleccionar el lugar en el que el alumno desarrollará el proyecto, también llamado escenario PAP, que debe ser apto para generar situaciones de aprendizaje acordes a las disciplinas participantes.

b) Guía de aprendizaje

Diseñar y emplear una guía de aprendizaje. Ésta debe derivarse del propósito y plan de trabajo estipulado para llevar a cabo el proyecto PAP específico. Su finalidad debe ser orientar al estudiante acerca de las actividades que ha de realizar para el desarrollo de dicho proyecto, y que es a través del cumplimiento de éstas en las que se espera que él aprenda. Esta guía debe ser incorporada y seguir los pasos de Valoración.

c) Acompañamiento

Un distintivo de los PAP es que los alumnos son acompañados por un profesor que funge como interlocutor con la organización y como guía con los alumnos para que sean ellos quienes desarrollen las actividades planteadas y reflexionen sobre su actuar en éste. Da seguimiento para que los estudiantes se desempeñen de manera adecuada y que el proyecto llegue a buen término.

d) Evaluación

La evaluación y calificación, al igual que las otras asignaturas, es un aspecto que se debe considerar. Es decisión del profesor la asignación de criterios para evaluar el aprendizaje de los alumnos en PAP. Considerar la elaboración y entrega del Reporte PAP, así como la presentación final son mínimos que deben estar incluidos. *Dada la complejidad de este apartado por ahora no se incluye en este documento.*

e) Recuperación de la experiencia: Reporte PAP

Recuperación de la experiencia (Reporte PAP) se reconoce que el alumno aprende por el hecho de interactuar con otros y desarrollar ciertas actividades, pero la recuperación y documentación de su práctica propicia en el alumno la capacidad de estructurar ideas y comunicarlas de manera escrita, argumentar sus acciones de manera secuenciada, expresar su opinión respecto a algo, saber emitir documentos con cierto rigor académico. Asimismo, a través de este documento la organización puede recibir una evidencia más del proyecto realizado.

f) Socialización de la experiencia: Foros de Resultados

Socialización de la experiencia a través de los Foro de Resultados, dar cuenta de lo realizado y los aprendizajes obtenidos es el propósito de esta actividad. Los Foros de Resultados PAP, pretenden socializar la experiencia con los diferentes involucrados del PAP y propiciar que los alumnos fortalezcan su comunicación oral al dar cuenta de lo que realizaron y aprendieron. También es un espacio en el que el alumno hace una síntesis de la experiencia y facilita ver sus logros y aprendizajes.

Los “cómos” recuperados en una comunidad de práctica de profesores PAP:

En esta comunidad de práctica lo que se hizo fue compartir la manera en la que llevamos dichos “qués” en nuestra labor como profesores PAP con el propósito de recuperar la experiencia, revisar puntos de encuentro y áreas de mejora para poder explicitar los procesos metodológicos que se han desarrollado en la labor de enseñanza – aprendizaje en PAP.

El escenario PAP como generador de situaciones de aprendizaje

Se planteó la siguiente descripción y preguntas:

El escenario PAP (organización, empresa, comunidad, etc.) debe ser apto para generar situaciones de aprendizaje de acuerdo a las disciplinas participantes. ¿Qué características debe tener o se deben considerar para aprobar un escenario PAP? ¿Cómo identificar que una empresa u organización pueden ser o no escenario PAP? ¿Cómo te das cuenta cuando

un escenario es viable para PAP? ¿Qué haces cuando el escenario PAP no está propiciando las situaciones de aprendizaje idóneas para la experiencia de los alumnos? ¿Hay un plan “b”?

...

a.1) Se encontraron los siguientes aspectos:

**Señala con
X según sea**

Aspectos identificados y que tienen que ser requeridos para que un escenario sea PAP	Sí	No
El perfil del escenario debe ser acorde al propósito – objeto de estudio del PAP.		
Que exista una idea o proyecto, que puede no estar consolidado, pero sí con un objetivo claro de a dónde se quiere llegar.		
Que la organización o grupo, presenten una problemática o necesidad y que la contribución a la solución de ésta pueda ser solventada a través de la participación de alumnos una o más disciplinas.		
Que la organización esté dispuesta a asignar a un responsable para al desarrollo del proyecto y sea el interlocutor con el ITESO.		
Que al menos la persona asignada por la organización y las requeridas para el desarrollo del proyecto, estén dispuestos a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tener comunicación constante con el equipo PAP ITESO. ○ Gestionar lo necesario para que el PAP se desarrolle y pueda cumplir con sus objetivos. Por ejemplo: información de la organización, materiales, espacios, citar a reuniones a las personas requeridas para las actividades PAP que así lo requieran, respaldar y motivar para el cumplimiento de las actividades. 		
Que la organización vea que es <u>su</u> proyecto, para que lo tomen con seriedad y sea un mejor escenario PAP.		
Tener actitud de apertura, deseos de cambiar y aprender, disponibilidad para trabajar con los alumnos y el profesor PAP, en síntesis hacer equipo.		
Tomar en cuenta los costos del proyecto y en función de éstos delimitar el alcance.		
Tomar en cuenta los riesgos que se podrían dar en el proyecto para preverlos o mitigarlos.		
Considerar las cuestiones legas implicadas en el proyecto.		

**¿Qué
otros**

a.2) En cuanto al proceso metodológico para la selección del escenario PAP:

No existe un proceso metodológico único, sin embargo existen pasos y técnicas que son coincidentes o pueden ser un insumo para hacer más eficaz y eficiente este proceso:

Profesor A	Profesor B	Profesor C	Tú como profesor
Definir el perfil de la organización, empresa o proyecto requerido y que sea acorde al objeto de estudio del PAP.			PAP
Entrevista para conocer a la persona y a la organización.		A través de entrevistas y visita a la organización para verificar que las características señaladas en la solicitud del proyecto coincidan con la realidad.	
Cuestionario, que reúne información básica de la empresa y proyecto.	La organización llena una solicitud en la que expone sus necesidades y la razón por la cual solicita el PAP.		
Análisis y selección de proyectos y prioridades, se	Con base en ésta se identifica la		

¿Cuál es tu experiencia?

recomienda dejar uno o dos como resguardo.	posibilidad de que sea o no escenario PAP.		
	<p>Posteriormente se realiza una entrevista – diagnóstico donde se precisa la información proporcionada, y ahí mismo se expone al empresario el proceso y su papel durante el desarrollo del proyecto.</p> <p>En ocasiones la organización o proyecto no agrega un valor al aprendizaje. Por lo que hay que tener muy en cuenta cuando sí es o no escenario PAP.</p>		
Junta informativa con las personas de la organización, esta se lleva a cabo antes del inicio, para definir de qué se trata el PAP, por qué se hace, cómo se opera, quiénes lo hacen, cómo se realiza, cuando se realiza.			

a.3) Durante la experiencia, qué hacer si un escenario PAP no propicia situaciones de aprendizaje

- ✓ No dejar solos a los alumnos, hablarlo con los interlocutores de la organización o los involucrados, exponer la problemática y de manera conjunta encontrar soluciones, y tomar acuerdos.
- ✓ Dar seguimiento a los acuerdos. Si éstos no se cumplen, se acompaña para que los alumnos terminen los productos o servicios comprometidos en la medida de lo posible y si es necesario reubicarlos a otro escenario.
- ✓ Se notifica al coordinador PAP de la entidad para que esté enterado y apoye a la reubicación de los alumnos en otro proyecto PAP. Así como, tener presente y comunicar que no se debe admitir a esta organización para futuros PAP.

¿Tú
qué
piensas?

✓

✓

✓

✓

✓

La guía de aprendizaje en PAP

¿Se cuenta con guía de aprendizaje?

Sí

¿Para qué sirve?

Sirve como referencia al inicio para que el alumno se dé una idea de qué se hará en el PAP y las competencias básicas a desarrollar como proyecto.

Posteriormente esta guía se ajusta según la necesidad y especificaciones de la organización y proyecto en particular.

¿Qué contiene?

De manera coincidente todos los profesores identificaron dos rubros:

- a) **Guía base – genérica**, con las etapas básicas del proyecto y las competencias a desarrollar en cada etapa.
- b) **Plan de trabajo – cronograma de actividades específico y ajustado** a las necesidades del periodo.

Algunos comentarios de los 4 profesores participantes:

Profesor 1

- a) Guía base de proyecto: presentación de la sesión II, fuentes de información, citas bibliográficas, formato de minuta de reunión, formato de registro de presentación final, formato de reporte final y portada oficial de reporte PAP.
- b) Con ello cada equipo de alumnos elabora su plan y cronograma sobre el cual trabajarán a lo largo del proyecto.

Profesor 2

- a) Se diseña, de acuerdo al formato institucional, la Guía de aprendizaje general para todos los sub-proyectos de PAP
- b) y cada sub-proyecto diseña junto con los destinatarios su propio proyecto para el semestre.

Profesor 3

- a) Tenemos una guía de aprendizaje genérica donde incluimos las etapas, y las competencias que se deben desarrollar en cada etapa. Cada empresa tiene una problemática diferente, pero hay ciertas competencias que concluimos que los alumnos deben consolidar en cada una de las etapas, la herramienta o forma de proceder es el pretexto para que el alumno desarrolle la competencia, esa es la premisa bajo la cual la creamos. Esa guía no sufre modificaciones fuertes cada semestre,
- b) A la par tenemos un plan de trabajo, donde una vez que sabemos con qué empresas vamos a trabajar, nos reunimos todos los profesores, para definir fechas tentativas de intervención de cada uno de nosotros, definimos qué perfiles serían los adecuados para participar en ese proyecto, analizamos los riesgos y puntos críticos de proyecto y con ese plan nos coordinamos todo el semestre, aunque para ser franco, ese siempre sufre modificaciones.

Profesor 4

- a) Existe una guía genérica que contiene las etapas del ciclo PAP: se identifica la problemática, se diseña una propuesta de mejora, se aprueba la propuesta, se aplican los conocimientos y se valora la experiencia. Esta es igual para todos los periodos, ya que se espera que el alumno aprenda la lógica de proyecto.
- b) Se realiza un cronograma de actividades en función del proyecto en cuestión, éste se hace de manera conjunta con los alumnos y se presenta a la organización para su aprobación.

Es de llamar la atención la coincidencia de los profesores, - aun siendo de proyectos de diferente índole- respecto a cómo llevar a cabo el diseño e instrumentación de la guía de aprendizaje. En diálogo durante las sesiones de comunidad de práctica, concordamos que la lógica PAP tiene otras implicaciones y esto se refleja en la guía de aprendizaje, pues no puede ser estática y preverse de manera detallada con antelación por la movilidad que ocurre en

los escenarios y proyectos PAP. No obstante, se reconoce que sí existen aspectos genéricos que se pueden comunicar al alumno para que tenga claridad de lo que es la experiencia PAP y las implicaciones que tiene como asignatura.

Una conclusión sobre la guía de aprendizaje en PAP es que ésta es concebida y conformada de la siguiente manera:



Guía base – genérica, con las etapas básicas del proyecto.

+

Plan de trabajo – cronograma de actividades específico y ajustado a las necesidades del periodo.

¿a,b,c,d?

- a) ¿Coincides con estos profesores?
- b) ¿Cuál es el esquema básico de tu guía de aprendizaje?
- c) ¿Qué contiene o debería contener?
- d) ¿Incluyes los criterios de evaluación?

Acompañamiento en la experiencia PAP

Los profesores declararan sí tener sesiones presenciales para acompañar a los alumnos y describen al respecto:

BCD

- Se tiene una sesión semanal presencial la cual tiene asistencia forzosa, aquí es donde se trabaja de cerca con cada equipo y alumno.

- Cuando se detecta algún problema potencial se tienen dos o tres sesiones con el equipo o el alumno, para tenerlo más cerca hasta solucionar el problema o la situación.
- Si el problema es de carácter personal se canaliza al área de ITESO indicada.
- El acompañamiento propiamente inicia desde el Taller de Inducción (en el cual se cubren una serie de objetivos ya señalados), continua a lo largo de toda la experiencia y generalmente termina el día en que se lleva a cabo la evaluación final del proceso.
- En [las sesiones presenciales] se revisa y comenta la marcha general del proyecto, lo realizado en el escenario, los cuadros de recuperación, las reflexiones integradoras o los trabajos y propuestas entregados por los estudiantes, entre estos los avances del Reporte PAP. Todos ellos previamente retroalimentados por escrito. Así mismo, si resulta necesario se realizan ajustes a las actividades planeadas.
- En este espacio los alumnos también plantean sus cuestionamientos académicos, sociales o personales, los cuales se dialogan colectivamente. Se pone en común la parte profesional pero también se dialoga sobre el aspecto afectivo, cómo se van sintiendo tanto con las personas del escenario como con sus compañeros de equipo. Si se presenta alguna dificultad se plantean alternativas de solución.

c.1) El rol del profesor en el acompañamiento:

- **Es más de asesor que de maestro** ya que lo que busca la empresa generalmente es fácil de identificar y de conseguir (lo que se requiere es tiempo, el conocimiento de donde buscarlo y la capacidad de tomar todo eso y darle forma coherente).
- La función que seguimos **es más de coaching/ángel de la guarda**, no necesitan un “mono” que se pare frente del salón para pontificar, necesitan a alguien **que los acompañe en el proceso de ir armándolo [el proyecto] y contestando las preguntas que van surgiendo.**

¿Cuál consideras que es tu rol?

c.2) Estrategias para la mediación “proceso de acompañamiento mediado”:

- Estar con el alumno cuando tienen la necesidad de expresar una idea, inconformidad, duda, reflexión, pregunta, análisis **y hay alguien que puede escucharlo y ayudarlo a entender esa situación.**
- **Cuestionamos** sus propuestas, preguntamos mucho **para que ellos den una respuesta fundada.**

¿Cuáles son
tus
estrategias de
mediación?

- **Parafraseamos sus respuestas** para que ellos mismos clarifiquen sus ideas.
- **Escucha activa y preguntas continuas**
- Se **revisan y retroalimentan** los avances.
- Cuando el alumno tiene la oportunidad de expresar sus inquietudes o dudas, donde tiene el espacio para expresarlas y saber que le serán **contestadas con honestidad y franqueza** ya que lo que se busca es que madure como profesionalista y persona.
- Cuando sus preguntas van más allá del tema que se está tratando, donde el alumno **tiene confianza** del profesor/asesor para tratar temas de su profesión, proyecto personal, etc.
- Se tiene **comunicación** semanal vía correo electrónico o chat (whats app o bbm) que es lo que más usan los alumnos, y llamada cuando el profesor requiere ver algo con ellos.
- Hacer consciente al alumno que la realidad es compleja y que habrá obstáculos. Hacer de las posibles debilidades o inconsistencias del escenario reflexiones de aprendizaje para el alumno.

-
-
-
-
-
-

c.3) Otras modalidades del acompañamiento:

- Asesoría por internet, son libres y los alumnos pueden utilizar este recurso cada vez que lo consideren necesario.
- Acompañamiento en campo: Los alumnos son los responsables de conducir las sesiones de trabajo y el asesor actúa como observador y sólo interviene cuando lo considera conveniente para complementar o aclarar.
- Visita a empresa, se acompañan en momentos claves como es la validación de propuesta de mejora, se deja que los alumnos lleven la sesión y se interviene cuando son asuntos delicados o el alumno se está comprometiendo demasiado o que rebasa el alcance del proyecto.

c.4) Momentos e intensidad del acompañamiento:

Los profesores coincidieron en que el nivel de acompañamiento depende de la etapa del proyecto. En ciertos momentos el alumno requiere mayor cercanía y en otros es recomendable dejarlos para que sean ellos más autogestivos. Se considera que el estilo que cada profesor tiene es parte de la riqueza de este acompañamiento, y si bien existen disimilitudes entre las etapas y niveles de acompañamiento, se encontró que en la etapa inicial sí es requerido un acompañamiento muy cercano y que es hasta cuando el alumno ya está inserto en el escenario, y reconoce qué debe hacer en el proyecto, es cuando se puede

pasar a otro nivel de acompañamiento que propicie en el alumno la seguridad para que él sea quien desarrolle el proyecto.

Aunque también se señaló que la intensidad del acompañamiento puede variar dependiendo de las características de los estudiantes, del proyecto, o la organización, o si corre algún problema de cualquier índole se requiere mayor cercanía y acompañamiento.

Profesor 1

- Las primeras visitas a la empresa se acompaña a los alumnos para presentarlos y apoyarles en la mecánica del trabajo, así como en revisiones parciales de los avances.
- La intensidad en el acompañamiento varía según el momento, equipo y situación del proyecto, al inicio es fuerte, baja la intensidad en primeras semanas y cuando se acercan vacaciones y aumenta cuando se acerca el fin de semestre.

Profesor 2

- Después de la primera etapa de planeación (propuesta de proyecto), cuando el alumno se tuvo que enfrentar a consolidar su propia – propuesta, presentarla, defenderla y escuchar la opinión de un profesor y un empresario. En esta etapa los alumnos tienen la oportunidad de auto-analizarse profesionalmente, empiezan a conocer a su equipo, conocen al empresario y su estilo, y eso los lleva a analizar y replantearse supuestos.
- La primera y la última semana son más intensas, por lo que implican, por un lado un primer entrenamiento a defender la propuesta, a convertir algo abstracto en algo concreto.
- La última semana, suelen salir emociones, conclusiones y reflexiones derivadas del proceso.

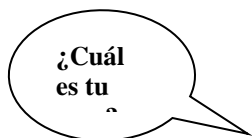
Profesor 3:

- Sí, creo que la inducción y los primeros acercamientos al escenario para conocer a los actores, su contexto y su problemática son claves para que el alumno conozca el terreno que pisa y pueda desarrollar una propuesta de intervención pertinente a las características y necesidades de los destinatarios.
- A lo largo de la implementación del proyecto también es importante el acompañamiento para retroalimentar el trabajo y los productos que están realizando los estudiantes y poder sugerir modificaciones o mejoras.
- Otro momento clave es el cierre pues requieren orientación para terminar de afinar los productos, el Reporte PAP y la presentación final. A su vez al final se requiere acompañamiento del asesor para realizar y aplicar a los beneficiarios del proyecto una evaluación de su propio trabajo a lo largo del proceso.

c.5) Ritmo del acompañamiento

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Etapa generales del PAP	<div><div>Visita a la empresa</div><div>Diagnóstico</div><div>Propuesta</div><div>Validación</div><div>Implementación</div><div>Cierre</div></div>															

Intensidad del acompañamiento																
Profesor 1																
Profesor 2																
Profesor 3																
Profesor 4																
Profesor PAP...																



Reporte PAP

Los profesores afirmaron que sí solicitan y dan seguimiento para la elaboración del reporte PAP, el formato puede variar. Se reconoce que el formato institucional -en carácter de propuesta- para reporte PAP contiene aspectos que pueden ser útiles, aunque no en su totalidad. Se encuentra positivo que el profesor sea quien realice los ajustes y que solicite los mínimos del reporte PAP a sus alumnos y asigne una guía o formato con los requerimientos específicos para ese PAP.

Los profesores comentaron respecto a la finalidad que encuentran en el reporte PAP en términos del aprendizaje del alumno, así como el rol del alumno y del profesor. Una coincidencia es que solicitan el reporte de manera grupal de acuerdo a los equipos en el escenario y sólo algunos apartados, como el de aprendizajes personales son individuales, como en el caso del registro de los aprendizajes.

	Muy alto
	Alto
	Medio

Finalidad del reporte	Rol del alumno	Rol del profesor
-----------------------	----------------	------------------

Elaborar el reporte permite al estudiante ir recuperando la experiencia, reflexionar críticamente sobre ella, dar cuenta del proceso de intervención: resultados, logros, dificultades, productos, explicitar sus aprendizajes y tener una visión global de la experiencia PAP.	En equipo los alumnos empiezan a elaborar el reporte a mediados del proyecto y se entrega al profesor antes del alta de las calificaciones. El apartado de aprendizaje personal lo realiza de manera individual cada alumno.	Es apoyar al alumno en resolver las dudas que surjan y revisarlo antes de hacer la entrega formal.
Al elaborarlo también pone en juego su habilidad para comunicarse por escrito adecuadamente, sobretodo logra trabajar redacción y ortografía. Otra habilidad que desarrolla es la de realizar búsquedas de información ya sea en biblioteca o a través de internet y citarlas correctamente.	El reporte es elaborado por los estudiantes durante la experiencia.	Somos un espejo para que el alumno analice lo que presenta.
Sus aprendizajes van desde ortografía, redacción y cuestiones metodológicas para citar fuentes, como hacer un índice automático etc. Mantener orden, limpieza y congruencia en su documento. Reflexionar antes de escribir.		Lo revisamos todos los profesores, cada uno en su intervención y al final un profesor vuelve a revisar todo el documento.

Foros de resultados PAP

¿Se realiza?	¿Dónde ?	¿Cuándo ?	¿Quiénes participan?	¿Cómo se prepara?	¿En qué beneficia?
Sí	De preferencia en ITESO, si no es posible se acude a la empresa.	En la última semana de clases.	los que participan por parte de la empresa	Se hace un “dry run” donde los alumnos simulan la presentación y la cual se filma, el profesor participa como espectador y les da su retroalimentación	Los alumnos tienen la oportunidad de presentar los resultados de su trabajo, de ser escuchados y de interactuar con el empresario. Ayuda a desarrollar más confianza, el preparar la presentación, sintetizar y hacer el cierre (también mental) del proyecto (cierre mental). La empresa recibe el documento final y tiene la oportunidad de ver un resumen de todo el proyecto y poder hacer las preguntas que crea convenientes.
Sí	En la empresa o ITESO.		Empresario y/o personas de la empresa		Permite a los estudiantes presentar el resultado de su esfuerzo, y al empresario conocer los resultados y tomar decisiones. Propicia que el alumno: Comunicación oral y escrita, presentar respetuosa y responsablemente ideas, escuchar opiniones diferentes, fundamentar propuestas.
Sí	En ITESO y/o en la organización	Última semana	Personas de la organización y otros profesores	Se hace un ensayo, en donde se cuestiona a los alumnos y se retroalimenta. Se dan algunas recomendaciones y se revisa la presentación.	Ayuda formalizar el cierre de la experiencia. Capacidad de síntesis, comunicación oral, argumentar.

¿Cuál es tu ...?

--	--	--	--	--	--

Evaluación de la Sesión de trabajo
UAB PAP DEAM

Profesor: _____

Respecto a esta sesión....

1. ¿Qué aprendí?

2. ¿Qué me es útil?

3. ¿Qué se puede mejorar?

Sesión de trabajo UAB PAP DEAM

Propósitos:

1. Reconocer la modalidad **educativa** PAP ITESO
2. Reconocer quienes son los actores en la **gestión** de PAP del DEAM
3. Identificar aspectos institucionales requeridos para el **aprendizaje** en PAP
4. Conocer algunas prácticas docentes para el **aprendizaje** en PAP



1. La modalidad educativa PAP ITESO

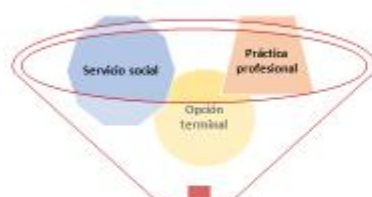
PAP

Dirección General Académica



ITESO

Integridad. Serio. al Quilómetro.



PAP

16 créditos + 16 créditos = 312 horas
Pre-requisitos
 tener la aprobación de:
70% créditos
 (de los cuales el 50% deben ser de saberes profesionales)
Comunicación oral y escrita
Manejo de información
 Específicos de la carrera o del PAP



PAP

Empleabilidad y emprendimiento

2. Reconocer quienes son los actores en la gestión de un PAP del DEAM

<p>Empleabilidad y emprendimiento</p>	3A Programa integral de consultoría en MYPE (Juan Carlos Joya)	2A01	Consultoría en MYPE	CUE
		2A02	Consultoría para la competitividad	CUE
	3B Programa de diseño de herramientas de negocio (Claudia Ibarra Baidon)	3B01	Diseño de planes de negocio	EAM Claudia Ibarra
		3B02	Diseño de modelos de negocio	EAM Claudia Ibarra
	3C Programa de desarrollo de la gestión en las funciones sustantivas de las empresas (Francisco de la Maza Martínez)	3C01	Diseño de estrategias integrales en empresas	EAM Jair Godínez
		3C02	Diseño de estrategias mercadológicas	EAM Harúm Chávez
		3C04	Estrategias de recursos humanos, responsabilidad social corporativa y desarrollo organizacional	EAM Leonor Ahuja
		3C05	Gestión del desempeño humano en organizaciones	SPC Cecilia Michel
	3D Programa de reconocimiento de modelos de gestión administrativos (Oscar Casillas Pamplona)	3C06	Diseño de planes de exportación / importación	EAM Carlos Ríggan
		3D01	Apoyo a despachos contables	EAM Francisco Cambero
		3D02	Apoyo a instituciones financieras	EAM Martha Portillo
		3D03	SAT Intervención	EAM Oscar Casillas
		3D04	Apoyo a instituciones de comercio exterior	EAM Ricardo Cortez
	3E Programa de economía social (Harúm Chávez Gutiérrez)	3E01	Desarrollo de microempresas y proyectos productivos	EAM Sofía Lepe
		3E02	Impulsos a proyectos productivos en cooperativas	EAM Silvia Partida
		3E03	Diseño de estrategias de comercialización internacional para pequeños productores	EAM Heriberto Román y Dinorah Olivares

4. Algunas prácticas de profesores para el aprendizaje en PAP



“La sociedad espera a **jóvenes emprendedores**, capaces de cambiar al mundo”.

pap.iteso.mx

Infórmate para elegir,
inscríbete para **transformar**
Proyectos de Aplicación Profesional

ITESO



Aspectos identificados y que tienen que ser requeridos para que un escenario sea PAP	Si	No
El perfil del escenario debe ser acorde al propósito – objeto de estudio del PAP.		
Que exista una idea o proyecto, que puede no estar consolidado, pero sí con un objetivo claro de a dónde se quiere llegar.		
Que la organización o grupo, presenten una problemática o necesidad y que la contribución a la solución de ésta pueda ser solventada a través de la participación de alumnos una o más disciplinas.		
Que la organización esté dispuesta a asignar a un responsable para el desarrollo del proyecto y sea el interlocutor con el ITESO.		
Que al menos la persona asignada por la organización y las requeridas para el desarrollo del proyecto, estén dispuestos a: <ul style="list-style-type: none"> o Tener comunicación constante con el equipo PAP ITESO. o Gestionar lo necesario para que el PAP se desarrolle y pueda cumplir con sus objetivos. Por ejemplo: información de la organización, materiales, espacios, citar a reuniones a las personas requeridas para las actividades PAP que así lo requieran, respaldar y motivar para el cumplimiento de las actividades. 		
Que la organización vea que es su proyecto, para que lo tomen con seriedad y sea un mejor escenario PAP.		
Tener actitud de apertura, deseos de cambiar y aprender, disponibilidad para trabajar con los alumnos y el profesor PAP, en síntesis hacer equipo.		
Tomar en cuenta los costos del proyecto y en función de éstos delimitar el alcance.		
Tomar en cuenta los riesgos que se podrían dar en el proyecto para preverlos o mitigarlos.		
Considerar las cuestiones legales implicadas en el proyecto.		
Otros....		

Diseñar y emplear una guía de aprendizaje

Una conclusión sobre la guía de aprendizaje en PAP es que ésta es concebida y conformada de la siguiente manera:



Guía base – genérica, con las etapas básicas del proyecto.

+

Plan de trabajo – cronograma de actividades específico y ajustado a las necesidades del periodo.

¿Coincides con estos profesores?
¿Cuál es el esquema básico de tu guía de aprendizaje?
¿Qué contiene o debería contener?
¿Incluyes los criterios de evaluación?



¿

¿

?

?

Durante la experiencia, qué hacer si un escenario PAP no está propiciando situaciones de aprendizaje

- No dejar solos a los alumnos, hablarlo con los interlocutores de la organización o los involucrados, exponer la problemática y de manera conjunta encontrar soluciones, y tomar acuerdos.
- Dar seguimiento a los acuerdos. Si éstos no se cumplen, se acompaña para que los alumnos terminen los productos o servicios comprometidos en la medida de lo posible y si es necesario reubicarlos a otro escenario.
- Se notifica al coordinador PAP de la entidad para que esté enterado y apoye a la reubicación de los alumnos en otro proyecto PAP. Así como, tener presente y comunicar que no se debe admitir a esta organización para futuros PAP.



Estrategias de mediación



- Estar con el alumno cuando tienen la necesidad de expresar una idea, incomformidad, duda, reflexión, pregunta, análisis y hay alguien que **puede escucharlo y ayudarlo a entender esa situación**
- **Cuestionamos** sus propuestas, preguntamos mucho **para que ellos den una respuesta fundada**
- **Parafraseamos sus respuestas** para que ellos mismos clarifiquen sus ideas.
- Se **revisan y retroalimentan** lo avances
- Cuando el alumno tiene la oportunidad de expresar sus inquietudes o dudas, donde tiene el espacio para expresarlas y saber que lo serán **contestadas con honestidad y franqueza** ya que lo que se busca es que madure como profesionalista y persona
- Cuando sus preguntas van más allá del tema que se está tratando, donde el alumno **tiene confianza** del profesor/asesor para tratar temas de su profesión, proyecto personal, etc.
- Hacer consciente al alumno que la realidad es compleja y que habrá obstáculos. Hacer de las posibles debilidades o inconsistencias del escenario reflexiones de aprendizaje para el alumno.



El rol del profesor PAP



- Es **más de tutor - asesor que de maestro** ya que lo que busca la empresa generalmente es fácil de identificar y de conseguir (lo que se requiere es tiempo, el conocimiento de donde buscarlo y la capacidad de tomar todo eso y darle forma coherente).
- La función que seguimos es **más de coaching/ángel de la guarda**, no necesitan un "mono" que se pare frente del salón para pontificar, necesitan a alguien que los **acompañe en el proceso de ir armando el proyecto y contestando las preguntas que van surgiendo**.

Finalidad del reporte	Rol del alumno	Rol del profesor
Elaborar el reporte permite al estudiante ir recuperando la experiencia, reflexionar críticamente sobre ella, dar cuenta del proceso de intervención: resultados, logros, dificultades, productos, explicitar sus aprendizajes y tener una visión global de la experiencia PAP.	En equipo los alumnos empiezan a elaborar el reporte a mediados del proyecto y se entrega al profesor antes del alta de las calificaciones. El apartado de aprendizaje personal lo realiza de manera individual cada alumno.	Es apoyar al alumno en resolver las dudas que surjan y revisarlo antes de hacer la entrega formal.
Al elaborarlo también pone en juego su habilidad para comunicarse por escrito adecuadamente, sobre todo logra trabajar redacción y ortografía. Otra habilidad que desarrolla es la de realizar búsquedas de información ya sea en biblioteca o a través de internet y citarlas correctamente.	El reporte es elaborado por los estudiantes durante la experiencia.	Somos un espejo para que el alumno analice lo que presenta.
Sus aprendizajes van desde ortografía, redacción y cuestiones metodológicas para citar fuentes, como hacer un índice automático etc. Mantener orden, limpieza y congruencia en su documento. Reflexionar antes de escribir.		Lo revisamos todos los profesores, cada uno en su intervención y al final un profesor vuelve a revisar todo el documento.

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Etapa generales del PAP	Visita a la empresa															
	Diagnóstico															
	Propuesta															
	Validación															
	Implementación															
Cierre																
Intensidad del acompañamiento																
Profesor 1																
Profesor 2																
Profesor 3																
Profesor 4																
¿Cuál es tu caso?																

Muy alto

Alto

Medio

	Muy alto
	Alto
	Medio

¿Se realiza?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Quiénes participan?	¿Cómo se prepara?	¿En qué beneficia?
Si	De preferencia en ITESO, si no es posible se acude a la empresa.	En la última semana de clases.	los que participaron por parte de la empresa	Se hace un "dry run" donde los alumnos simulan la presentación y la cual se firma, el profesor participa como espectador y les da su retroalimentación	Los alumnos tienen la oportunidad de presentar los resultados de su trabajo, de ser escuchados y de interactuar con el empresario. Ayuda a desarrollar más confianza, el preparar la presentación, sintetizar y hacer el cierre (también mental) del proyecto (cierre mental). La empresa recibe el documento final y tiene la oportunidad de ver un resumen de todo el proyecto y poder hacer las preguntas que crea convenientes.
Si	En la empresa o ITESO.		Empresario y/o personas de la empresa		Permite a los estudiantes presentar el resultado de su esfuerzo, y al empresario conocer los resultados y tomar decisiones. Propicia que el alumno: Comunicación oral y escrita, presentar respetuosa y responsablemente ideas, escuchar opiniones diferentes, fundamentar propuestas.
Si	En ITESO y/o en la organización	Última semana	Personas de la organización y otros profesores	Se hace un ensayo, en donde se cuestiona a los alumnos y se retroalimenta. Se dan algunas recomendaciones y se revisa la presentación.	Ayuda formalizar el cierre de la experiencia. Capacidad de síntesis, comunicación oral, argumentar.



PAP: una modalidad compleja de aprendizaje situado

Una reflexión de esta modalidad a 10 años de su creación

A partir del 2006 que el ITESO ha puesto en marcha la modalidad educativa PAP, como una asignatura dentro del área mayor de las licenciaturas que integra el servicio social, prácticas profesionales y la opción terminal, se han tenido logros y lecciones aprendidas que han permitido su evolución para sostener los aciertos e identificar áreas de oportunidad. Se habla de los resultados positivos de algunos proyectos y como éstos han generado mejoras en la localidad u organización atendida, de los aprendizajes declarados por los alumnos en herramientas de evaluación y en foros que propician dar cuenta de las acciones realizadas.

Si bien, existen evidencias de estos logros, también desde la Coordinación PAP ITESO se reconoce que aún quedan pendientes otras áreas de mejora como; identificar y promover aspectos metodológicos orientados a enriquecer los procesos de enseñanza – aprendizaje, así como, contar con un equipo de profesores PAP capaces de no centrar su labor en la transmisión de conocimientos sino en acompañar, modelar y guiar para que sea el alumno quien desarrolle el proyecto y en este proceso él resignifique sus saberes.

En este sentido cabe mencionar la voz de los alumnos PAP, quienes reconocen que el éxito de una experiencia PAP -como una modalidad de aprendizaje situado- depende en gran medida del acompañamiento que les brinda el profesor PAP durante las asesorías o al acompañarlos al sitio en el que se desarrolla el proyecto. ¿Qué aspectos de esta práctica docente favorecen o no al aprendizaje en situación de los alumnos? ¿Cuál o cuáles son las metodologías educativas que propician una experiencia de aprendizaje? ¿Qué herramientas facilitan la labor del docente en PAP? ¿Cuál es el rol del profesor PAP? Estas son algunas preguntas que sugieren la necesidad de recuperar los conocimientos y prácticas de lo que se ha hecho e identificar en qué se puede mejorar con base en la experiencia.

Hoy en día, cumplidos 10 años de PAP, se reconoce que esta modalidad ha generado –en diferentes niveles- una curva de aprendizaje desarrollada por los profesores y académicos de las diferentes instancias. Sin embargo, esto no ha sido recuperado, evaluado y aprovechado como un insumo académico para la universidad y que dé respuesta a las preguntas antes mencionadas, o bien, para identificar puntos de encuentro o áreas que puedan ser objeto de mejora y contribuyan a un mejor aprendizaje para los alumnos.

Asimismo, en este trayecto se ha generado una serie de experiencias y conocimientos tanto explícitos como tácitos por los involucrados en esta modalidad, lo que también ha propiciado la definición y en algunos casos la consolidación de mecanismos e instrumentos que dan indicios de una metodología genérica para el aprendizaje en PAP. No obstante, la formulación y ejecución de ésta por los diferentes actores PAP y por la coordinación PAP del ITESO, no ha sido recuperada, analizada y evaluada para ser aprovechada como un insumo académico para la institución y propiciar así su mejora e innovación.

Por tanto, a continuación se abordará la modalidad PAP a la luz del tema del aprendizaje situado y las competencias del profesorado universitario, como un referente para la recuperación, complementación y realimentación de este proyecto de gestión referido a los aspectos metodológicos educativos que intervienen en los PAP.

Principios y estrategias del aprendizaje situado y competencias del profesorado universitario.

Se considera que el origen y referente del aprendizaje experiencial y las diversas propuestas de enseñanza reflexiva y situada surgen del pensamiento de John Dewey y su tesis central en la que postula que toda auténtica educación se efectúa mediante la experiencia, sin embargo ello no significa que todas las experiencias sean verdaderas o igualmente educativas. Por consiguiente, y desde la propuesta

de este teórico, el aprendizaje experiencial es un aprendizaje activo, que utiliza y transforma los ambientes físicos y sociales para extraer lo que contribuya a experiencias valiosas, y pretende establecer un fuerte vínculo entre el aula y la comunidad, entre la escuela y la vida. Por tanto, es un aprendizaje que genera cambios sustanciales en la persona y en su entorno.

En este tipo de aprendizaje, también conocido como “aprender haciendo” o “aprender de la experiencia”, se incorporan otros elementos propuestos por Ausbel (1976) en su teoría de aprendizaje significativo, que plantea la necesidad de relacionar el contenido por aprender o situación por resolver con las experiencias previas del aprendiz, por tanto se requiere disposición del aprendiz para aprender significativamente e intervención del docente en la misma dirección. En este sentido y retomando el planteamiento de Dewey (citado por Díaz Barriga, 2006) el rol del educador tendría que ser seleccionar aquellas cuestiones dentro del rango de las experiencias existentes que sean promisorias y ofrezcan nuevos problemas potenciales por medio de los cuales se estimulen nuevas formas de observación y juicio, que a su vez lleven a los estudiantes a ampliar su ámbito de experiencia posterior.

Otro aporte significativo en la propuesta de Dewey, en torno al aprendizaje experiencial, es el pensamiento reflexivo dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, que lo define como “la mejor manera de pensar” e implica un estado de duda, de dificultad mental en la que se origina el pensamiento; un acto de búsqueda, de indagación, para encontrar un material que esclarezca la duda. Y es en este proceso en el que se detona un pensamiento reflexivo.

Con base en lo anterior y desde la opinión de Díaz Barriga (2006) se considera que la concepción de aprendizaje experiencial están implícitos principios constructivistas, pues la propuesta constituye un proceso mediante el cual se refleja la experiencia del aprendiz y conduce al surgimiento de nuevas ideas (insights) y aprendizajes.

A partir de las ideas de Dewey (citado por Díaz Barriga, 2006) y de otros aportes posteriores principalmente desde la perspectiva socio constructivista, se desarrollaron diversos modelos de aprendizaje experiencial, en su mayoría cíclicos y con tres fases básicas: “una fase reflexiva, en la que el aprendiz realiza importantes aprendizajes con apoyo en dicha reflexión; y una de prueba, en la que los aprendizajes recién logrados se integran en el marco conceptual del alumno y pueden conducir a nuevos problemas o experiencias, y en este sentido, el proceso ocurre en realidad en espiral, pues al final se arriba a una reconstrucción del conocimiento (Díaz Barriga, 2006).

El siguiente aporte pedagógico al pensamiento de Dewey lo hace Donald Schön (citado por Díaz Barriga, 2006) en donde resalta la importancia de preparar o formar en y para la práctica donde el énfasis se sitúa en “aprender haciendo”, la reflexión sobre la acción y lo que llama el buen arte de la tutoría. Por tanto, debe reconocerse que el aprendizaje del alumno no se da por el hecho de que el profesor le transmite una serie de saberes teóricos o instrucciones, sino que es necesario que se propicie un diálogo y reflexión entre ambos. Según Schön (citado por Díaz Barriga, 2006) cuando un tutor y alumno coordinan el demostrar y el imitar, el decir y el escuchar, cada proceso constitutivo llena vacíos de significado inherentes al otro. Las demostraciones y descripciones del profesor, los esfuerzos del estudiante en su tarea y las autodescripciones del tutor, las comparaciones del proceso y del producto, proporcionan el material para la mutua reflexión en la acción.

A partir de lo anterior surgen diversos enfoques instruccionales y estrategias para el aprendizaje significativo centradas en el aprendizaje experiencial y situado, mismas que se enfocan en la construcción de conocimientos en contextos reales, para el desarrollo de las capacidades reflexivas y para la participación en ámbitos comunitarios.

Derry, Levin y Schauble (citados por Díaz Barriga, 2008) identifican seis enfoques instruccionales basados en dos dimensiones: la dimensión cultural en la que se

argumenta que el uso de ejemplos, ilustraciones, temas discusiones y demás demostraciones sean afines a la cultura de los estudiantes; y la dimensión social en la que la participación tutorada en un contexto social y colaborativo de solución de problemas y con la ayuda de mediadores como la discusión, el debate el descubrimiento guiado entre otros. Los enfoques instruccionales desde estas dos dimensiones son:

Dimensión	Descripción desde el rol del profesor y/o estudiante
Instrucción descontextualizada	Centrada en el profesor quien básicamente transmite las reglas y fórmulas. Los ejemplos empleados suelen ser irrelevantes culturalmente y los alumnos manifiestan una pasividad social asociada al enfoque tradicional, en el cual suelen proporcionarse lecturas abstractas y descontextualizadas.
Análisis colaborativo de datos inventados	Se asume que es mejor que el alumno haga algo, en vez de ser sólo receptor. Se realizan ejercicios aplicando fórmulas o casos hipotéticos, el contenido y los datos suelen ser ajenos a los intereses de los alumnos.
Instrucción basada en lecturas con ejemplos relevantes	Adapta el estilo de lectura de textos con contenidos relevantes y significativos que los estudiantes pueden relacionar con los conceptos y procedimientos estadísticos más relevantes.
Análisis colaborativo de datos relevantes	Modelo instruccional centrado en el estudiante y en la vida real que busca inducir el razonamiento a través de la discusión crítica.
Simulaciones situadas	Los alumnos se involucran colaborativamente en la resolución de problemas simulados o casos tomados de la vida real, con la intención de desarrollar el tipo de razonamiento y los modelos mentales e ideas y conceptos más relevantes según el objeto de estudio en cuestión.
Aprendizaje <i>in situ</i>	Se basa en el modelo contemporáneo de cognición situada que toma la forma de un aprendizaje cognitivo el cual busca desarrollar habilidades y conocimientos propios de la profesión, así como la participación en la solución de

	problemas sociales o de la comunidad de pertenencia. Enfatiza la utilidad o funcionalidad de lo aprendido en el aprendizaje en escenarios reales.
--	---

Otra forma de concretar la propuesta de aprendizaje experiencial y situado es en las estrategias de enseñanza – aprendizaje propuestas por Díaz Barriga (2006). Algunas de las estrategias planteadas son:

Estrategias de enseñanza – aprendizaje	Descripción general
Método de proyectos	Es un aprendizaje eminentemente experiencial, pues se aprende al hacer y al reflexionar sobre lo que se hace en contextos de prácticas situadas y auténticas.
Aprendizaje centrado en la solución de problemas reales y en escenarios reales	Consiste en el planteamiento de una situación problema, donde su construcción, análisis y/o solución constituyen el foco central de la experiencia, y donde la enseñanza consiste en promover deliberadamente el desarrollo del proceso de indagación y resolución del problema en cuestión.
Aprendizaje basado en el servicio a la comunidad	Se define como un enfoque pedagógico en el que los estudiantes aprenden y se desarrollan por medio de su participación activa en experiencias de servicio organizadas con cuidado y directamente vinculadas a las necesidades de una comunidad.

Siguiendo la propuesta de estos autores, se reconoce que el papel del docente en estos enfoques y estrategias, no sólo es crear condiciones y facilidades, sino orientar y guiar explícitamente la actividad desplegada por los alumnos, apoyando así la construcción de conocimientos significativos. Dentro de esta actividad docente se proponen técnicas y herramientas para dirigir o acompañar a los estudiantes de acuerdo al tipo de estrategia, por citar un ejemplo: en el aprendizaje

basado en problemas se sugiere proporcionar al alumno una amplia cantidad de información sobre el asunto en cuestión, plantear retos abordables y con sentido para los alumnos, diseñar y prever pasos para la toma de decisiones para resolver cuestiones puntuales y específicas del dominio del problema, y así se podrían seguir enumerando otras, sin embargo es importante antes de seguir profundizando, reconocer la manera en la que la modalidad PAP se concibe como una de estas estrategias, identificar y desarrollar con mayor precisión las técnicas afines para su mejora en términos de enseñanza, desde las propuestas de estos autores, o bien, de las recuperadas de la experiencia de los profesores PAP.

La modalidad PAP: una estrategia compleja del aprendizaje experiencial y situado

Con base en lo anterior y retomando la modalidad PAP como el objeto en cuestión de este proyecto, resulta conveniente identificar los rasgos que esta modalidad tiene y podría complementarse en términos de aprendizaje situado. Para ello es necesario describir lo que se espera del PAP en términos del aprendizaje y en relación a las estrategias declaradas del aprendizaje experiencial.

El PAP es una práctica situada en la que a través de una metodología de proyecto el alumno contribuye socialmente en colaboración con un equipo multidisciplinar. En esta modalidad cabrían diferentes estrategias mixtas del aprendizaje experiencial. Se podría hablar de una modalidad que integra: el método de proyectos, prácticas situadas o aprendizaje in situ en escenarios reales, aprendizaje en el servicio, trabajo en equipos cooperativos, entre otros. Esto se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Aprendizaje experiencial - <i>in situ</i>		Modalidad PAP
Un aprendizaje cognitivo que busca desarrollar habilidades y conocimientos propios de la profesión, así como la participación en la solución de problemas sociales o de la comunidad de pertenencia. Enfatiza la utilidad o funcionalidad de lo aprendido en el aprendizaje en escenarios reales.		Los PAP constituyen la unidad académica por excelencia del currículum formativo de los alumnos de licenciatura del ITESO, que permite que estos últimos protagonicen libre, decidida y responsablemente proyectos profesionales que contribuyan a la innovación social y tecnológica en el entorno de la Universidad, mediante los cuales aprenden a ejercitarse en la solución de problemas reales y situados, que contribuyan a transformar la sociedad mexicana en una más justa y humana, particularmente junto con los más necesitados.
Método de proyectos	Es un aprendizaje eminentemente experiencial, pues se aprende al hacer y al reflexionar sobre lo que se hace en contextos de prácticas situadas y auténticas.	
Aprendizaje centrado en la solución de problemas reales y en escenarios reales	Consiste en el planteamiento de una situación problema, donde su construcción, análisis y/o solución constituyen el foco central de la experiencia, y donde la enseñanza consiste en promover deliberadamente el desarrollo del proceso de indagación y resolución del problema en cuestión.	
Aprendizaje basado en el servicio a la comunidad	Se define como un enfoque pedagógico en el que los estudiantes aprenden y se desarrollan por medio de su participación activa en experiencias de servicio organizadas con cuidado y directamente vinculadas a las necesidades de una comunidad.	

A continuación se señalan algunos de los criterios generales para orientar los procesos de aprendizaje en PAP, mismos que también argumentan lo dicho anteriormente.

La experiencia en PAP en términos del aprendizaje del alumno se espera que sea: Situada: ofrece al alumno escenarios y situaciones de aprendizaje que contemplan y favorecen la puesta en práctica y el desarrollo de sus competencias socioprofesionales. Reconoce que los aprendizajes del alumno se generan y moldean en relación al desarrollo de situaciones contextualizadas durante el proyecto. Provee una contextualización del o los objetos, las estrategias, las actividades y los conocimientos a generarse en la experiencia PAP.

Plantea que las actividades y productos esperados del proyecto no sean obtenidos de manera individual o aislada sino mediante una relación dinámica entre el entorno, personas del escenario y equipo de trabajo.

Autogestiva: Concede al alumno construir aprendizajes en función de su propia actividad al relacionarse con situaciones, problemáticas y personas del escenario. Promueve en el alumno ser generador de ideas, comunicador de acuerdos, emprendedor de acciones y ejecutor de las etapas del proyecto. Procura que el alumno ejerza y asuma de manera ética, responsable y desde su profesión las actividades requeridas del proyecto. Exige al alumno atender los compromisos y necesidades del proyecto, y en caso necesario, solicitar la ayuda requerida. Responsabiliza al alumno de entregar los avances parciales de la experiencia documentada en el Reporte PAP.

En lógica de proyecto: Se formula la experiencia PAP con base en metodología de proyecto y con actividades organizadas en función de la puesta en práctica de los saberes socioprofesionales de los alumnos. Provee estrategias para que el alumno lleve a cabo la experiencia desde una metodología de proyecto y a la vez aprenda de ésta.

En acción: El alumno aprende haciendo y confrontando los resultados de sus acciones. Se verifican sus desempeños y resultados en relación con el propósito de la experiencia y plan de trabajo estipulado.

Significativa: Toma en cuenta la(s) disciplina(s), la experiencia y los conocimientos previos de los alumnos y en consideración de éstos se formula el alcance y las actividades del proyecto. Vincula de manera permanente los saberes profesionales del alumno con el desarrollo de la experiencia. El alumno va incorporando en su estructura de conocimiento los nuevos aprendizajes de la experiencia y los vincula con su experiencia personal y ámbito profesional. Plantea actividades y preguntas de tal modo que no sólo se cubra el propósito del proyecto sino que se promueva el desarrollo cognitivo y puesta en práctica de los saberes de los alumnos.

Reflexiva: Durante la experiencia, en el Reporte PAP y en el foro de resultados, el alumno es capaz de reconocer lo que realizó, lo que aprendió y cuáles fueron las acciones e interacciones que propiciaron ese aprendizaje en sus múltiples dimensiones. Se intensifican durante el acompañamiento, reflexiones y preguntas generadoras que faciliten al alumno la identificación de los aprendizajes y resultados obtenidos durante la experiencia.

Colaborativo e Interdisciplinar: Demanda el desarrollo de acciones y soluciones a necesidades o problemas de un determinado contexto que no puede ser abordado de manera fragmentada e individual sino desde un acercamiento interdisciplinario y de trabajo en equipo. No sólo supone la participación y aprendizaje propiciado por la interacción de alumnos de diferentes programas educativos sino en la necesidad de abordar la(s) problemática(s) desde diferentes disciplinas. El trabajo en equipo se propicia de manera conjunta entre los integrantes de la universidad y del escenario, se respetan las diferencias de los individuos y se encuentra en éstas una oportunidad de aprendizaje de la experiencia.

Transferible: La experiencia en PAP debe implicar al alumno poner en práctica y movilizar sus saberes y competencias profesionales para la resolución de problemas de relevancia y pertinencia social.

Ahora bien, para mejorar esta modalidad compleja de aprendizaje experiencial, se reconoce que el rol del profesor es clave para una experiencia de aprendizaje en el alumno. ¿Cómo mejorar la práctica docente? es uno de los retos para este tipo de modalidades y en el ámbito de la educación superior.

Los retos del profesor universitario en modalidades de aprendizaje experiencial

La palabra profesor trae consigo una carga heredada, en la que ha prevalecido que el rol del profesor es el de enseñar. Se preparan planeaciones, guías didácticas, se definen propósitos e inclusive las actividades para cada sesión y una serie de estrategias de enseñanza, pero en su mayoría enmarcadas en el rol tradicional del profesor como transmisor de información, dejando que el objetivo de la docencia es que los profesores enseñen y no centrado en que los alumnos aprendan. Según Morales (2008) el nuevo espíritu de la enseñanza en las universidades tendría que tener una enseñanza más centrada en el aprendizaje que en el profesor como transmisor de información: menos horas lectivas, más trabajo y estudio independiente del estudiante, evaluación por competencias, en otras palabras dejar de lado que el profesor es quien enseña y enfocarse a qué y cómo el alumno aprende.

Romper esta herencia de la docencia trae consigo resignificar cómo aprende el estudiante y qué tendría que hacer el docente para ayudarlo a aprender. La propuesta de aprendizaje experiencial hace un aporte en torno a dejar que sea el estudiante quien resignifique sus saberes previos al ponerlos en juego ante cierta situación diseñada o problemática real. Y el rol del profesor, desde una perspectiva socio cultural, como un constructor de puentes entre sus saberes previos y la acción por realizar o el conocimiento por descubrir.

En este sentido, el reto del profesor universitario, es reconstruir su rol y con ello sus estrategias, lo cual es una tarea compleja, pues muy probablemente él aprendió bajo el esquema que precisamente requiere ser minimizado. Desde esta modalidad de aprendizaje experiencial ¿Qué rasgos tendría que tener el profesor universitario? Desde su “nuevo” rol ¿Qué estrategias podría desarrollar para facilitar el aprendizaje de los alumnos? Algunas posibles respuestas son:

Antes que nada concebir su profesión docente de una manera distinta, -inclusive algunos autores le otorgan otros nombres como: tutor, guía, facilitador, entre otros- en palabras de Bagg y Tagg, (citados por Morales, 2008) darse cuenta de que (...) la misión no es enseñar sino conseguir que cada estudiante aprenda mediante el procedimiento que mejor le funcione. En palabras de (Morales 2008) también implica reconocer su tarea principal como creador de oportunidades de aprendizaje y hacer que el alumno sepa aprovechar esas oportunidades. Por lo que supondrá en el aprendiz un papel más activo, con un mayor compromiso y responsabilidad por su propio aprendizaje.

Identificar, desde el planteamiento propuesto por Barberà (s/f), que la construcción de conocimiento del humano se produce debido a la interacción entre los tres elementos instruccionales: el alumno en cuanto aprendiz, el contenido objeto de enseñanza y aprendizaje y el tutor que colabora en la construcción de significados y en la atribución de sentido al contenido compartido. A este respecto,

“El alumno participa en el aprendizaje aportando una actividad mental constructiva que le permite apropiarse del contenido para lo que elabora una versión personal del mismo. El tutor –como el más decisivo pero también podemos referirnos a otros recursos- guía esta actividad mental del alumno hacia una representación del contenido en concordancia con la definición cultural de los contenidos de aprendizaje. Así, los tres elementos instruccionales (...) se interrelacionan en un flujo de relaciones mutuas que conformarán la

constelación básica interactiva para la comprensión compleja de los procesos instruccionales” (Barberà. s/f. 153,154).

Siguiendo este planteamiento, la simple actividad no garantiza una construcción significativa de conocimientos, ya que posiblemente no realice las conexiones necesarias entre sus saberes previos y el objeto por conocer, quizá le falten recursos cognitivos necesarios para alcanzar la comprensión del contenido, por lo que el profesor o tutor, tendrá que ofrecer ayudas pedagógicas que llenarían el espacio entre las posibles ausencias cognitivas y las nuevas por aprender. Es decir: “la ayuda pedagógica ofrecida por el tutor es el componente que facilitará una construcción exitosa de conocimiento. Esta ayuda no ha de entenderse como una acción aislada en un punto particular de la secuencia didáctica sino como un proceso que permita una adaptación dinámica y situada en un contexto entre lo que conoce el alumno y lo que se le presenta como contenido nuevo”(Barberà. s/f. p 155).

Por consiguiente, el profesor o tutor habrá de proporcionar ayudas pedagógicas mismas que pueden ser de muchos tipos como: aportar información, proponer dinámicas conjuntas de clase, actividades grupales, individuales, entre otras. Es importante señalar que el rol del tutor no termina aquí, sino en la continuidad e interconexión de apoyos y soportes que tiene que dar en cuestión al objeto por aprender.

Otro aspecto que debe considerar un profesor según la opinión de Barberà (s/f) es que la ayuda pedagógica no debe estar sobrada pues si el alumno ya cuenta con los conocimientos requeridos no implicará un mayor aprendizaje. Además debe ser emitida en el momento y lugar preciso, ya que en cuanto el tutor adecue al máximo la ayuda en el proceso de avance del aprendizaje más eficaz será la construcción de conocimiento y eso solo se puede decidir conociendo el contexto educativo, el aula, los alumnos, las tareas concretas y la marcha del curso. Ante esta compleja tarea, podemos decir que ya no sólo se trata del rol sino del arte del profesor para

“estirar” las posibilidades cognitivas del alumno para llevarlo a niveles más profundas de conocimiento en los aspectos que así se decidan.

A partir de la compleja tarea de ser profesor o tutor universitario, resulta preciso añadir, desde la opinión de Zabalza (2014) que ser docente en este nivel educativo implica: el dominio de la disciplina que se enseña y que comúnmente es el que se considera en el perfil deseado, y el segundo menos recurrente pero muy necesario, se refiere a la competencia pedagógica; qué tanto sus estrategias y métodos de instrucción facilitan el aprendizaje del alumno y desde qué perspectiva pedagógica y cómo “la necesidad de progresar en esa competencia pedagógica es la que nos ha de llevar a buscar la información como un proceso de aprendizaje a lo largo de toda nuestra vida profesional” (Zabalza 2014, p. 51). Ante esto resulta pertinente plantearnos cuál sería la o las competencias pedagógicas a desarrollar en un profesor desde la modalidad de aprendizaje situado PAP.

Algunas consideraciones para la docencia en PAP desde el marco de referencia de aprendizaje situado

El PAP como una modalidad compleja del aprendizaje experiencial que integra a más de una estrategia de enseñanza aprendizaje, requiere que el profesor PAP desarrolle ciertas competencias pedagógicas como:

Resignificar su práctica en un esquema del que probablemente no ha sido el estudiante, ya que el profesor PAP no ha sido alumno de esta modalidad o inclusive de alguna similar.

Conseguir que sea el alumno quien contribuya a la solución de la problemática en cuestión a través de la lógica de un proyecto y de manera autogestiva.

Reconocer que la construcción de aprendizaje y sentido de la experiencia PAP en el alumno PAP se produce debido a la interacción entre el alumno en cuanto aprendiz, el problema o situación por resolver de la realidad, la interlocución con las personas del escenario y el profesor que debe incidir en la construcción de puentes que permitan al alumno una aproximación de la teoría desde su disciplina a la

práctica en cuanto a la realidad en la que se enfrenta, así como en la construcción de significados y en la reflexión de la propia experiencia. En esta aproximación el profesor PAP requerirá ofrecer las ayudas pedagógicas necesarias para llenar las posibles ausencias cognitivas que impiden que el alumno logre el propósito del proyecto PAP o de solventar la necesidad del escenario.

Tendrá que estar atento para que las necesidades del escenario impliquen un reto para el estudiante y que las ayudas pedagógicas que otorgue sean oportunas en tiempo y espacio.

Será mediador ante las oportunidades de aprendizaje que ofrece el escenario real, construyendo puentes entre los saberes previos y los requeridos para la resolución de la problemática.

Tendrá que desarrollar el arte para “estirar” las posibilidades cognitivas del alumno para que sea capaz de aplicar y reconstruir sus conocimientos y en función de esto solventar la problemática o necesidad del escenario o proyecto en cuestión.

Dejar al estudiante ser el protagonista de la ejecución del proyecto, volviéndose “el hombre invisible” para en la “construcción de puentes” y de andamiajes que aproximen sus conocimientos para la solución de un problema y con ello una resignificación de sus saberes.

Volverse “visible” para que el alumno se sienta acompañado y respaldado y propicie mayor seguridad en este paso de ser estudiante ante la vida profesional.

Una vez revisada la modalidad PAP a la luz del aprendizaje situado y de las necesidades, estrategias y retos del profesorado universitario, se puede constatar la importancia de realizar un proyecto que recupere, analice y valore las lecciones aprendidas, los aciertos logrados y así poder seguir impulsando esta innovación educativa del ITESO.

Elaborado por: Gabriela Muñoz Padilla en marzo de 2015.